



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE LA CORPORACIÓN
PANAMEÑA DE RADIODIFUSIÓN (R.P.C.) , CANAL 4**

POR

OLGA JOSEFINA MADRIGAL de BERNARD

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos
para optar por el Grado de Maestro en Administración de Empresas
con Especialización en Recursos Humanos**

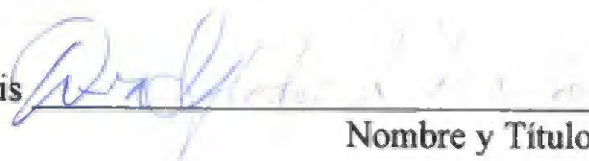
CIUDAD UNIVERSITARIA OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA

Diciembre, 1997

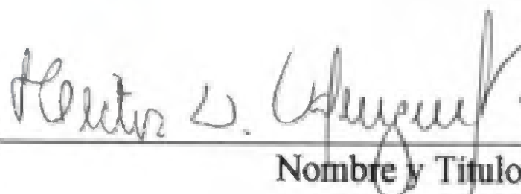
PÁGINA DE APROBACIÓN

Aprobado Por:

Director de Tesis


Nombre y Título

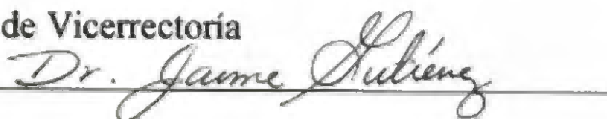
Miembro del Jurado


Nombre y Título

Miembro del Jurado

Nombre y Título

Representante de Vicerrectoría
y Post Grado



Representante del Programa de
Post Grado

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a quien más lo sufrió, mi madre, por sus desvelos y angustias, para que terminara mi Tesis.

A mis primos Juliene Marie y Napoleón Jr. para que lo tomen como ejemplo de que cuando uno desea lo mejor, lo mejor cuesta.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios Todopoderoso el ser mi amigo, escuchar mis ruegos y por nunca abandonarme. Le expreso públicamente mi eterno amor y mi lealtad por ser quien todo lo puede y nada se le niega.

A mi madre, por ser siempre el motor que me obliga a seguir. Mis triunfos son sus triunfos, aunque a veces me moleste, no sé que haría sin ella, somos un buen equipo.

A todas aquellas personas que se interesaron en orientarme, ayudarme y preguntar por los avances de este trabajo, a ti Marino Eugenio, a mis amigos Victor Manuel, Cesar Augusto, Ivonne, Lourdes, Yazmin, Adriana.

A mis tíos Napoleón de Bernard y Martha Irina por su permanente interés para que yo alcanzara mi meta.

Al personal del departamento de Noticias de R.P.C., Canal 4 por toda su cooperación y apoyo, especialmente al Lic. Lucas Alemán por su ayuda espontánea e incondicional

A mi asesora la Dr. Gladys Román de Ríos, que con sus consejos y conocimientos me guió a través de este trabajo.

	Página
RESUMEN EN ESPAÑOL	xv
RESUMEN EN INGLÉS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
CAPÍTULO I - GENERALIDADES.....	1
A. Justificación e importancia del estudio.....	2
1. Propósitos del Estudio.....	3
2. Planteamiento del Problema e Hipótesis.....	4
3. Objetivos de la Investigación.....	5
4. Aspectos Metodológicos	7
B. Historia de la Televisión en Panamá	10
1. Antecedentes de R.P.C., Canal 4.....	13
2. Historia de R.P.C., Canal 4	14
a. Crecimiento y Tecnología.....	15
3. Estructura y Organización Administrativa del	
Departamento de Noticias de R.P.C., Canal 4.....	19
a. Observación dentro del Departamento de Noticias....	20

4. Producción de los Noticieros de RPC

Canal 4	44
---------------	----

CAPÍTULO II - LA PRODUCTIVIDAD Y EL ESTRÉS

LABORAL.....	49
--------------	----

A. Aspectos Fundamentales	50
---------------------------------	----

1. Productividad: Lo que es y lo que no es.....	51
---	----

2. Importancia de Incrementar la Productividad.....	53
---	----

3. Tendencias de la Productividad.....	55
--	----

B. Factores que Restringen el Incremento de la Productividad.....	56
--	----

C. La Compatibilidad Potencial entre las Necesidades de los Individuos y la Organización.....	64
--	----

D. Los Seres Humanos y las Organizaciones.....	66
--	----

1. Naturaleza de las Personas.. ..	66
------------------------------------	----

2. Naturaleza de la Organizaciones.....	68
---	----

3. Jerarquía de las Necesidades Humanas según Maslow.....	69
--	----

4. Jerarquía de las Necesidades Organizacionales.....	73
---	----

E.	¿Qué es el Estrés?.....	77
1.	El Estrés Ambiental y del Trabajo.....	79
2.	Fuentes Potenciales de Estrés.....	84
a.	Factores del Entorno.....	85
b.	Factores Organizacionales	86
c.	Factores Individuales.....	88
F.	Diferencias Individuales.....	90
1.	Consecuencias del Estrés	93
a.	Síntomas Fisiológicos	94
b.	Síntomas Psicológicos.....	94
c.	Síntomas Conductuales	95
G.	Manejo del Estrés.....	98
1.	Estrategias para Manejar el Estrés	99
2.	Los Enfoques Individuales	101
3.	Enfoques Organizacionales.....	103
H	Técnicas de Reducción de Estrés.....	106
1	Reducción de la Incertidumbre	107
2.	Utilizando la Imaginación para Reducir el Estrés.....	109

I.	El Estrés en el Departamento de Noticias.....	111
J.	Fuentes de Estrés, Generadores de Cambios en la Productividad.....	120
K.	Nivel de Estrés de los Empleados del Departamento de Noticias de R.P.C., Canal 4, Según el Social Readjustment Rating Scale.....	121
L.	Factores que Afectan la Productividad Según Afirmaciones de los Empleados del Departamento de Noticias de R.P.C., Canal 4, Según Encuesta Aplicada.....	128
M.	Áreas del Departamento de Noticias donde la productividad se ve Más Afectada por el Estrés.....	131
N.	Indicadores de Tensión Reflejados por el Personal del Departamento de Noticias de R.P.C., Canal 4.....	135
Ñ	Técnicas Empleadas por el Personal de Noticias para que el Estrés no Merme su Productividad.....	138
CAPÍTULO III - APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....		142
A.	La Encuesta.....	143

B.	Objetivos de la Encuesta.....	144
C.	Elaboración de la Encuesta.....	145
D.	Prueba del Formulario para la Encuesta	148
E.	Áreas de La Encuesta.....	149
F.	Metodología de la Encuesta.....	150
G.	Población del Estudio (o Población Objetivo).....	151
1.	Marco de Referencia.....	152
2.	Diseño de la Muestra.....	153
3.	Nivel de precisión aceptado.....	154
4.	Nivel de Confianza.....	155
5.	Tamaño Muestral.....	155
H.	Limitaciones del Estudio.....	157
I.	Análisis e Interpretación de Datos.....	159
CAPÍTULO IV - PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO		
DE LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DEL DEPARTAMENTO		
DE NOTICIAS DE R.P.C., CANAL 4.....		
		172
A.	Uso de la Ciencias Administrativas.....	173
B.	Beneficios del Mejoramiento de la productividad	175

C.	Técnicas Comunes para medir la Productividad.....	176
D.	Las Fusiones Como Métodos de Mejoramiento de la Productividad.....	178
E.	Diseño y Presentación del Modelo	181
F.	Técnicas para Reducir el Estrés.....	185
G.	Técnicas y Pautas para el Mejoramiento del Desempeño de los Empleados y el Incremento en la Productividad.....	195
	CONCLUSIONES.....	204
	RECOMENDACIONES.....	210
	BIBLIOGRAFÍA	214
	ANEXOS	219

INDICE DE CUADROS

CUADRO		PÁGINA
Nº I:	FRECUENCIA EN EL PADECIMIENTO DE ESTRÉS REGISTRADA POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C. CANAL 4, SEGÚN HORAS SEMANALES TRABAJADAS.....	113
Nº II	EXISTENCIA DE PRESIÓN LABORAL EN EL LUGAR DE TRABAJO MANIFESTADA POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C CANAL 4, SEGÚN HORAS SEMANALES TRABAJADAS.....	114
Nº III	FRECUENCIA OBSERVADA EN ALGUNAS CONDICIONES DE ESTRÉS A QUE SE VE SUJETO EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C CANAL 4, SEGÚN CONDICIÓN LABORAL DE ESTRÉS.....	119
Nº IV	FRECUENCIAS OBSERVADAS EN EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE RPC CANAL 4, SEGÚN NIVEL DE CRISIS DE VIDA.....	122
Nº V	FRECUENCIAS OBSERVADAS EN LOS CINCO PRINCIPALES FACTORES QUE DETERMINAN EL NIVEL DE ESTRÉS ENTRE EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C CANAL 4, SEGÚN FACTOR DETERMINANTE.....	124

Nº VI:	SATISFACCIÓN EN LA REMUNERACIÓN SALARIAL PERCIBIDA POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C. CANAL 4, SEGÚN FACTOR FINANCIERO DETERMINANTE DE ESTRÉS.....	126
Nº VII	FRECUENCIAS OBSERVADAS EN LA VARIA- BLE "AFECTAN SUS PROBLEMAS PERSONAL Y/O LABORALES SU PRODUCTIVIDAD" ENTRE LOS ENCUESTADOS DEL DEPARTA- MENTO DE NOTICIAS DE R.P.C. CANAL 4, SEGÚN NIVELES DE CRISIS DE VIDA.....	129
Nº VIII	INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN LA PRODUCTI- VIDAD DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTA- MENTO DE NOTICIAS DE RPC CANAL 4, SEGÚN CARGO QUE OCUPAN.....	132
Nº IX	NIVELES DE CRISIS DE VIDA OBTENIDOS A TRAVÉS DE LOS INDICADORES DE ESTRÉS EN EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C. CANAL 4, SEGÚN CARGO QUE OCUPA EL EMPLEADO.....	134
Nº X	FRECUENCIAS OBSERVADAS EN LOS INDICA- DORES DE Tensión EN EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C. CANAL 4, SEGÚN INDICADOR.....	136
Nº XI	PORCENTAJES OBTENIDOS PARA LA MUESTRA Y ESTIMACIONES POBLACIO- NALES RESULTANTES PARA LAS VARIA- BLES MÁS IMPORTANTES TRATADAS EN ESTA INVESTIGACIÓN, SEGÚN VARIA- BLE ESTUDIADA.....	161

Nº XII	ESTIMACIONES DE VARIANZAS E INTERVALOS CONFIDENCIALES DE LAS PROPORCIONES POBLACIONALES RESULTANTES PARA LAS VARIABLES MÁS IMPORTANTES TRATADAS EN ESTA INVESTIGACIÓN, SEGÚN VARIABLE ESTUDIADA.....	163
--------	--	-----

RESUMEN

Nuestro trabajo comprende un análisis de la relación entre la productividad y el estrés y cómo éste afecta la misma. El estudio se lleva a cabo en el Departamento de Noticias de la Corporación Panameña de Radio Difusión R.P.C. Canal 4, el cual está conformado por 63 empleados. Aplicamos algunos instrumentos de investigación: Un cuestionario general e instrumentos que medían el estrés laboral, la crisis a los cambios de vida y los síntomas que se presentan como resultado de la presencia del estrés. Los instrumentos nos proporcionaron varias conclusiones las cuales utilizamos para elaborar una propuesta para el mejoramiento de la productividad del Departamento de Noticias de R.P.C. Canal 4. Algunas de estas respuestas fueron: 77.3% de los empleados manifestaron, que en algunas ocasiones sufren de estrés, 88.2% de los empleados indican que en su lugar o posición de trabajo existe estrés, 60% de los empleados afirman que no se sienten bien remunerados, un 50% manifestó, que sus problemas personales y laborales les afectan en su productividad y dentro de sus problemas laborales manifestaron la falta de personal, falta de material y equipo de trabajo, la comunicación entre compañeros, falta de coordinación y favoritismo laboral.

SUMMARY

This work consist in the analysis of the relation between productivity and stress and how the stress affects it. We did this work in the news department of Radiobroadcasting Panamenian Corporation R.P.C., Channel 4, with 63 employees. We put some investigation instrument to evaluate the job stress and other concecuences of stress on the employees like: Life crisis, stress levels and personal matters. The result that we obtainted helped us in the preparation of a Aprosál to Improve the Productivity of the news Departament of R.P.C. Channel 4, some result were that 77.3% of the workers said that sometimes they feel stress, 88.2% of the employees said that his workplace is a source of stress, a 60% feld they are not well paid, 50% say that stress comes from personal and working matters and this afect their productivity. Other factors that affects productivity and causes stress are working conditions, co-workers, uncertain duties, absence of communication between workers and absence of coordination and among others.

INTRODUCCIÓN

Nuestras vidas están constantemente siendo víctimas de estrés y por consiguiente éste afecta nuestra productividad.

La productividad es la base vital de cualquier empresa, ya sea de bienes o servicios, aún más cuando en ellos los empleos son activos pues éstos generan mucha presión.

La manera en que los empleados manejen el estrés es importante y más aún el no permitir que éste afecte el buen desempeño en su trabajo.

Un Departamento de Noticias es una fuente inagotable de estrés y de igual forma de productividad, porque las noticias son constantes.

El Departamento de Noticias de la Corporación Panameña de Radio Difusión (R.P.C.) Canal 4, es un departamento formado por sesenta y cuatro (64) profesionales de la Comunicación Social, dividido en Noticias de radio y televisión e inagotable fuente de información.

Nuestro principal interés es el proporcionar una guía a la administración para mediante técnicas administrativas contenidas en el Comportamiento Organizacional, orienten a su personal a alcanzar el reto mediante una productividad completa.

Nuestro trabajo se ha dividido en cuatro capítulos, los cuales han

recabado toda la información necesaria para orientarnos hacia el mejoramiento del Recurso Humano.

El primer capítulo nos habla de los antecedentes de la Corporación Panameña de Radio Difusión (R.P.C), Canal 4, su evolución y tecnología y el fascinante mundo de la televisión.

El segundo capítulo nos amplía los conocimientos sobre las productividad y el estrés y su relación con los seres humanos que forman una organización, las técnicas para la medición de la productividad y el manejo de estrés y las implicaciones de éste sobre el personal de noticias.

Nuestro tercer capítulo se dedicó al análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados para conocer los niveles de estrés del personal y cómo ellos lo manejan, además, qué factores afectan su productividad.

Por último presentamos una propuesta para el Mejoramiento de la productividad basada en las consecuencias que una variable como el estrés puede generar y en la información obtenida de las encuestas.

Deseamos con este trabajo contribuir a que el Departamento de Noticias de R.P.C., Canal 4, logre la consecución de los objetivos para los cuales fue creado, mediante una revaluación de sus fortalezas y debilidades.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

A. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La productividad en toda empresa es lo que sirve de medida del rendimiento, que incluye eficiencia y eficacia, y el ejecutor de esta productividad, el trabajador, se ve afectado por varias situaciones que producen estrés consecuencia ésta que puede estancar o atrasar cualquier desarrollo empresarial.

Cualesquiera de estas situaciones pueden ser externas o internas. Es para nosotros de gran importancia saber qué factores “ estresores” influyen en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y por consiguiente de la organización entera.

Nosotros consideramos que el tema tiene validez por si mismo, porque la productividad es la variable dependiente más importante del Comportamiento Organizacional y la tensión laboral, estrés o fatiga laboral, es un tema central dentro de la misma y va en aumento cada vez que se hace más compleja una empresa.

Además este tema no ha sido investigado con anterioridad, lo que nos

permite evaluar, dentro del Departamento de Noticias de R.P.C., Canal 4, la cadena de acontecimientos productores del estrés laboral, porque éstos pueden ser factores del entorno laboral, de la organización, del individuo y que si le agregamos las diferencias individuales pueden presentarse como síntoma conductual, lo que se transforma en un cambio de la productividad.

1. Propósitos Del Estudio.

Identificar los diferentes factores existentes dentro del Departamento de Noticias de R.P.C., Canal 4, que producen e incrementan el estrés laboral en el Recurso Humano que allí trabaja y cómo esto afecta su productividad.

Contribuir con nuestra investigación al conocimiento público, para quienes el tema sea de interés, además servir como base a nuevas y futuras investigaciones.

Cumplir con el requisito establecido por la Coordinación de Maestría y Vicerrectoría de Investigación y Post Grado para optar por el Título Maestro en Administración de Empresas con Especialización en Recursos Humanos.

Evaluar los niveles de estrés existentes dentro del Departamento de Noticias y cómo éste es manejado por el personal.

Proporcionar una guía descriptiva, basada en la observación, que sirva y se utilice como Modelo para el Mejoramiento de la productividad.

2. Planteamiento Del Problema E Hipótesis

Problema:

¿De qué forma los factores del entorno, de la organización y del individuo han afectado la productividad o rendimiento del trabajo realizado en el Departamento de Noticias de R.P.C. Canal 4?

Hipótesis:

Si aumentan los factores estresores (x) dentro de Departamento de Noticias de R.P.C. Canal 4, entonces la productividad de los empleados (y) registrará un cambio, pero las repercusiones serán moderadas según la complejidad y riesgo de las actividades que realicen (z).

Variables: x -independiente

y - dependiente

z - moderada

3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Determinar el grado de productividad relacionado con el grado de estrés que padece el Personal del Departamento de Noticias de la Corporación Panameña de Radio Difusión, R.P.C. Canal 4.

Objetivos Específicos

- Mencionar las series de factores que actúan como fuentes de estrés y que generan cambios en la productividad.

- Identificar las consecuencias de los factores estresores sobre la productividad del personal que labora en el Departamento de Noticias de R.P.C. Canal 4.

- Evaluar el conocimiento que posee el personal de Noticias sobre los

factores de estrés que afectan su productividad.

- Indicar las áreas del Departamento de Noticias, donde la productividad se ve afectada por el estrés.

- Identificar a qué niveles del Departamento de Noticias los factores estresores se presentan más y afectan la productividad de los recursos humanos que allí trabajan.

- Evaluar el grado de estrés que perciben los trabajadores del Departamento de Noticia, dependiendo de variables tales como: Estado Civil, Salario, Riesgo dentro del trabajo, Actividad que realiza, edad y otros.

- Investigar las técnicas que utilizan los profesionales que trabajan en el Departamento de Noticias para no mermar su productividad por el estrés.

- Facilitar una guía al personal que labora en el Departamento de Noticias para liberar el estrés en su trabajo.

- Elaborar un modelo descriptivo para mejorar la productividad dentro del Departamento de Noticias de R.P.C. Canal 4.

4. Aspectos Metodológicos

Delimitación Del Estudio:

El estudio se realizará en la Ciudad de Panamá. Previa autorización realizamos nuestra investigación en R.P.C. Canal 4, Empresa que cuenta con un departamento organizado de noticias.

Instrumento del Trabajo de Campo

Para la investigación utilizamos los siguientes instrumento

a) La Observación:

Observamos las instalaciones del departamento y revisamos si reúnen las comodidades y herramientas necesarias para desempeñar su trabajo.

b) La Recopilación Documental:

Utilizamos libros, textos, revistas, artículos, documentos suministrados

por la Empresa televisiva, manuscritos y el Internet.

c) La Entrevista

Entrevistamos al personal del departamento incluyendo a su director y así pudimos evaluar cuánto conocen del alcance del estrés dentro de su trabajo y la forma de controlarlo. También deseábamos saber el valor que le proporcionan a las diversas situaciones estresantes en sus vidas y cómo sienten que éstas afectaban su desempeño.

d) La Encuesta

Utilizamos uno de los métodos más empleados en las investigaciones del comportamiento, como lo es la prueba o escala. Recordemos, que una escala es un conjunto de valores numéricos constituidos de tal forma que puedan ser asignadas por el individuo.

Son muchos los científicos y autores que han creado este tipo de pruebas, ellos son: Rocío Ballesteros, Paul Pitts y Manuel Pallares. También utilizamos el instrumento de Nivel de estrés, desarrollado por los Doctores Thomas Holmes y Richard Rahe que es conocido como el "Social Readjustment Rating Scale". El mismo mide el impacto que tienen los cambios sociales en los individuos. Además utilizaremos las Condiciones Estresantes del Trabajo por: Elizabeth Brena, Employee Development Specialist (Especialistas en Desarrollo laboral).

Con respecto a la Medición de la productividad deseamos agregar, que la misma se puede medir según el rendimiento de los empleados. Cada empresa posee una forma para medir su productividad, por lo que entrevistamos al Director de Noticias de R.P.C., Canal 4, y le consultamos su método para medirla, el cual debe estar adaptado a las características tan variadas de un departamento de noticias.

B. HISTORIA DE LA TELEVISIÓN EN PANAMÁ.

En 1956 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de Norteamérica establece el primer canal de Televisión en la República, como vehículo informativo y de entretenimiento para soldados y civiles de la Zona del Canal de Panamá.

Por diferentes acuerdos canaeros, Panamá le otorgó el uso de dos canales de televisión, el 8 y el 10, en banda de VHF, a las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos.

La Familia Chiari logró en 1959 obtener la frecuencia del Canal 2 y así poder hacer los primeros intentos para que el pueblo panameño pudiera poseer una televisora propia y sobre todo en su idioma.

Pero esto se ve truncado por falta de equipo y recursos económicos. Estas transmisiones no duraban más de ocho horas y con varias interrupciones.

La televisión norteamericana continuaba funcionando mientras seguían los intentos de obtener una televisora nacional.

Como explicaremos más adelante, fueron los hermanos Eleta en 1960

quienes iniciaron el sueño de todos los panameños y el 14 de marzo de 1960 se inició la transmisión de lo que es hoy R.P.C., Canal 4.

En 1962, el 23 de abril, los hermanos Chiari con ayuda de la A.B.C. International Television Inc., crean la Televisora Nacional, S.A. (Tevedos) y al igual que Canal 4, aún se encuentran ubicado en sus edificios originales (Urbanización Los Angeles, en la Vía Transístmica y el Edificio Chesterfield, Avenida Nacional, respectivamente).

En 1965, en la Provincia de Chiriquí, se instaló y comenzó a funcionar Tele Barú, que se mantuvo en el aire aproximadamente por dos años.

Luego de repetidos intentos, mejoras y ampliaciones, finalmente en 1977 se inician las transmisiones de lo que se denominó Canal Once Experimental.

Después de 20 años en los que sólo existían dos televisoras comerciales, surge Telemetro Canal 13, el 13 de octubre de 1981, pasando sólo películas de largometraje. Con el tiempo, fue incorporando noticiarios, mini series, telenovelas y programas nacionales.

Canal 5, Panavisión del Istmo, S.A., inició el 24 de octubre de 1983. Esta nueva empresa televisiva, fue cerrada por problemas económicos y políticos en el país.

Ella pasa por varias administraciones. En 1989 vuelve a transmitir ahora como Telecinco Panavisión y de igual forma fue clausurada su transmisión en diciembre de 1989.

Luego en 1992 la Iglesia Católica compró la empresa y desde ese momento se dedica a extender la Fe Católica y las buenas costumbres. FETV Canal 5, fue el nombre que adoptó la empresa y su lema es: "Abriendo Horizontes". Transmite programas familiares, mini series de carácter históricos, infantiles y programas bíblicos.

Las dos últimas inclusiones en la historia de la Televisión en Panamá son RTV 21, que se dedica a la transmisión de videos musicales y programas de la Televisora Española y la otra es Canal 29 , que pertenece a la Comunidad Evangélica Panameña.

Ahora con la Globalización y la nueva corriente administrativa, a Panamá han llegado las fusiones. Un ejemplo conocido ya por todos es la fusión de Telemetro Panamá, Canal 13 y La Corporación Panameña de Radio Difusión, R.P.C., Canal 4. Ambas han perdido su razón social, pero conservando sus nombres comerciales, ahora son MEDCOM, S.A.

1. Antecedentes de R.P.C., Canal 4.

La Corporación Panameña de Radiodifusión, S.A., está ubicada en el Edificio Chesterfield, avenida Nacional, cuenta con 37 años de experiencia dentro del medio televisivo, siendo la primera empresa televisiva panameña. Su Gerente General es la Sra. Mercedes Eleta de Brenes.

Como toda empresa organizada ella está dividida en departamentos; éstos son : Finanzas, Operaciones, VideoTape, Noticias, Publicidad, Ventas y Mercadeo, Publicidad y Promoción, Programación y Eventos Especiales.

Extrayendo las palabras de la Sra. Mercedes Eleta de Brenes, escritas en el suplemento de aniversario correspondiente a los 25 años de R.P.C., podríamos mencionarles cual es el objetivo principal de la empresa:

" Nuestro principal objetivo deber ser llevar a todos los hogares panameños que nos han favorecido, la más objetiva y veraz información posible. De igual forma transmitimos, para su entretenimiento la mejor programación tanto nacional como internacional para una población heterogénea y por ende exigente".

2. Historia de R.P.C., Canal 4.

El 14 de marzo de 1960, a las 8:00 p.m., el Presidente de la República, en ese entonces, Su Excelencia Don Ernesto de la Guardia, Jr., cortó la cinta inaugural de esta estación, dando así inicio a lo que sería la gran experiencia de todos en este país.

La experiencia y el prestigio de Don Fernando Eleta con Radio Programas Continental (R.P.C.), pronosticaban ya en 1951 que la maravilla de la televisión estaba cerca.

En 1958, luego de dos años de estudio, todo estaba listo para el suceso inolvidable.

La magia de la palabra, el movimiento y el sonido se fundieron en uno solo para enviar un mensaje de bienvenida a la nueva era que comenzaba.

El primer día de Televisión en Panamá, el 14 de marzo de 1960, fue todo un acontecimiento nos cuentan las memorias existentes. Quien tenía un televisor invitaba a sus familiares, amigos y vecinos a ver el variado programa del día inaugural.

Era una ocasión importantísima, algunos almacenes dedicados a la venta de televisores y aún otros que no vendían, instalaron en sus "vidrieras" algunos aparatos, a fin de que el público pudiera ver el programa del primer día.

El impacto fué inmediato. La pantalla chica repercutió positivamente en el desarrollo cultural y socio-económico del país.

Desde el principio, R.P.C. se hizo parte de la vida diaria llevando al televidente a lejanos países, vía satélite, a la epopeya de la luna y sobretodo, al acercamiento total de Panamá, con el resto del mundo.

a) Crecimiento y Tecnología.

Muchos y significativos han sido los cambios que la industria, negocio o servicio de la televisión, depende de cómo se analice, ha tenido durante treinta y siete años en nuestro país.

A R.P.C., Canal 4 le cupo la responsabilidad de haber iniciado parte de la historia panameña en este aspecto.

La revolución tecnológica ha sido el motor del progreso industrial y

empresarial en todas partes del mundo. Pero en materia de comunicación, cada día, es sorprendente la dimensión que ha logrado alcanzar la modernización de los recursos: Transmisores, cámaras, monitores, consolas, generadores de caracteres, receptores de satélites, osciloscopios, en fin, una serie de equipos sofisticados, que hace posible que el receptor, en los hogares, perciba clara y fielmente una dimensión tan auténtica que es captada sin ruidos por la vista y el oído.

Todo comenzó con una torre. Los trabajos de instalación de la torre, planta y estudios, comenzaron en septiembre de 1959, fue instalada a una altura aproximada de 1,500 pies en el Cerro Bandera 5, en Las Cumbres, a pocas millas de la Ciudad de Panamá. Desde allí se alcanzó a cubrir toda el área primaria proyectada para el Canal 4 (Panamá y Colón).

En agosto de 1961 se instaló la torre de la estación repetidora en El Valle de Antón , (Canal 12), para cubrir las provincias de Coclé, Herrera, Los Santos y el sureste de Veraguas.

En noviembre de 1963 fueron instaladas las estaciones repetidoras de Volcancito en Chiriquí (Canal 6) y la de Soná en Veraguas (Canal 7), permitiendo una señal más nítida en esas áreas.

En julio de 1967 se aumentó de 2 a 25 kilovatios la potencia del transmisor, mejorando la señal en Colón.

La estación repetidora de Bocas del Toro, Canal 12, fue instalada en octubre de 1968. En enero de 1969 comenzó a funcionar la estación repetidora de Santiago, Canal 3 para cubrir el Noroeste de la Provincia de Veraguas y el Oriente de Bocas del Toro; igualmente en febrero del mismo año se puso en función la repetidora de Darién, Canal 5.

El crecimiento de los medios de comunicación, como la televisión, corre de forma paralela con el dinámico y acelerado mundo de la electrónica. Desde el año 1960 cuando R.P.C. Televisión, Canal 4, emitió su primera señal, esta institución siempre ha hecho todo lo que está a su alcance para estar mejorando su equipo de trabajo.

La Televisión vía satélite ha ubicado al ser humano, personalmente, dentro de la historia. Panamá se cuenta entre uno de los primeros países de Latinoamérica que se beneficiaron de las ventajas de las primeras transmisiones de Televisión vía satélite, al igual que hoy en día.

La primera transmisión que vio la teleaudiencia panameña fué la toma de posesión del Presidente de los Estados Unidos, Richard M. Nixon, el 20 de

enero de 1969 y así fueron aumentando de sólo tres transmisiones en un año a dieciseis.

R.P.C., se ha esmerado siempre para proveer al televidente de una buena programación y ésto lo ha logrado por su afiliación a la Organización de Televisión Iberoamericana (OTI), organización que agrupa a los países de habla española y portuguesa desde 1971.

Entre los países que conforman la OTI, hay un intercambio constante de experiencias, producciones y noticias. R.P.C. televisión, ha estado usando con regular frecuencia, material televisivo producido por TELEVISA de México, REDE GLOBO de Brasil, VENEVISION de Venezuela y Televisión Española. Así mismo R.P.C. TV. ha enviado algunas de sus producciones a varios países miembros de la OTI y esa relación crece y se fortalece con el tiempo

Para R.P.C. adquirir una mejor programación en lo entretenido como en lo actualizado, es tan importante como adquirir computadoras especializadas para animar o crear diseños artísticos con rapidez. La producción de material audiovisual requiere de un tratamiento especial, pues llamar la atención en el aire, recibir información del espectador y generar un cambio, es cuestión de supervivencia en un mercado tan limitado, como en el nuestro.

Seguir el camino que R.P.C. ha trazado es tarea fácil, porque fueron los primeros en experimentar por primera vez la emoción de una transmisión televisiva y los que entregan todos los días al igual que otros un medio de comunicación que es un huésped imprescindible en cada hogar.

3. Estructura y Organización Administrativa del Departamento de Noticias de R.P.C., CANAL 4

La Corporación Panameña de Radiodifusión, Canal 4, está presidida por una Junta Directiva, cuyo presidente es el Ingeniero Fernando Eleta Almarán. Esta empresa está conformada por una Gerencia y una Sub-Gerencia hasta antes de la fusión. Bajo su responsabilidad están las direcciones y departamentos. Cada uno trabaja de forma independiente, algunos tienen dentro de ellos, una dirección administrativa; en ocasiones, durante su funcionamiento, se relacionan entre sí.

Por ser el Departamento de Noticias de R.P.C., Canal 4 nuestra unidad de estudio, nos referiremos al mismo con mayor amplitud en esta parte del

trabajo.

El Departamento de Noticias lo conforman 63 personas entre Editores, Secretarías, Reporteros y Redactores, Camarógrafos y Periodistas de Radio y Televisión. Este departamento maneja toda la información noticiosa a nivel local e internacional; cuenta con un Director de Noticias, el Licenciado Lucas Alemán; una Coordinadora de Noticias por turno, Mara Rivera en el turno diurno, María Elena Barrios en el vespertino, las cuales se encargan de seleccionar y ordenar las informaciones que van en cada uno de los noticiarios. Además cuenta con una Coordinadora de Asignaciones quien es la Sra. Alexandra Ciniglio de Henríquez.

a) Observación Dentro del Departamento de Noticias.

Miércoles, 23 de abril de 1997.

Llegamos al Departamento de Noticias y procedimos a presentarnos formalmente, pues ya la recepcionista había comunicado mi llegada. Fuimos presentados a los demás por la Secretaria de la recepción la Sra. Velkis Francis,

quien fue nuestro contacto vía telefónica con el Departamento. Dentro del recorrido nos presentaron a los reporteros-editores que allí se encontraban, nos mostraron las diferentes secciones que forman el departamento como lo son: Edición, Fotocopiado, Redacción de Radio, Redacción de Televisión, Producción y Vía Satélite. En el piso superior se encuentran las oficinas del Programa "Entérate", el cual es producido por el Departamento de Noticias. Además cuenta con un salón de reuniones, tres oficinas asignadas al Director de Noticias, Coordinadora de Asignaciones y Asistente Administrativa respectivamente.

El departamento es grande en cuanto a secciones, pero algo estrecho; está pintado con tres colores, la parte superior (techo) de azul oscuro, las paredes en celeste y anaqueles y escritorios modulares en gris, el mobiliario y accesorios en negro.

Los periodistas se preparan para redactar sus reportajes para los noticiarios del día, fueron muy atentos y amables, mostrando su aceptación de que estuviésemos allí y nos expresaron, que habíamos ido al lugar perfecto, porque hay mucho estrés.

Observamos que todos se tratan de asistir de forma verbal, contestando

las preguntas que se hacen sobre el buen desarrollo del noticiario, porque cada uno está realizando su trabajo en ese momento; se hablan en voz alta para no moverse de su puesto.

El salón de reuniones, se utiliza para distribuir las asignaciones del día a los reporteros (Lo explicaremos más adelante). Cuenta con dos luces blancas, largas y grandes en el techo; existe una mesa larga con varios asientos y en las paredes, placas que son la constancia de los premios que el Departamento de Noticias ha obtenido a través de sus reporteros o su trabajo en conjunto. Estos premios en su mayoría son de carácter social y humanitaria. Ej Fundación Pride, Teletón 20-30, UNICEF y muchos más.

Observamos que con frecuencia en el día se toman decisiones en la marcha, porque las noticias aparecen de forma imprevista; de igual forma aparecen problemas que hay que cubrir, la persona encargada cubre la necesidad en cuestión de minutos. Traduciendo ésto sería, que cuando surge una noticia y no hay un reportero, ni camarógrafo en la base (Departamento de Noticias), para cubrirla y el Director, Lic Lucas Alemán, quien estaba fungiendo además como Coordinador de Asignaciones, utiliza el radio para localizar al reportero

que se encuentre más cerca de la nueva noticia y enviarlo para cubrir la misma.

Nos facilitaron el salón de reuniones para poder realizar nuestras anotaciones y así observar sin interrumpir el normal desenvolvimiento en el departamento.

Aquí el personal "corre". Algunos llevan documentos necesarios, otros, a grabar sus segmentos, en voz alta corroboran quien hace qué y a quién le falta qué cosa para el noticiario; todos tienen en contra el tiempo. Los que tienen más tiempo libre, que en este caso son los camarógrafos, se dedican a bromear con los que están ocupados y así mantener un buen ambiente, mientras esperan ser llamados para cubrir la próxima noticia.

El departamento de noticias produce cuatro noticiarios con sus segmentos especiales como lo son: La Huaca de la Esperanza, Tremenda Nota y producen un programa de variedades llamado, "Entérate".

Las áreas más tranquilas son los que están lejos de la sala de redacción, pero no deja de existir movimiento en las mismas.

Los reporteros cuentan con unos módulos para poder redactar sus noticias y ver sus videos. Son cinco cubículos, cada uno tiene un televisor (monitor), un VHS y una computadora que los ayuda a redactar su noticia, que luego, ese

escrito reposa en el sistema para que la Coordinadora de Noticia la revise y los redactores de noticias igual.

Algunos comparten sus impresiones sobre sus reportajes y cómo les afectan.

A las 12:02 p.m. Se ha calmado un poco la situación y ahora que tienen más tiempo se han percatado que estamos allí y observan al observador. Los reporteros hacen burla sobre las limitaciones e inconvenientes relacionados a su trabajo.

12:20 p.m. Todo está en calma. Algunos salieron a editar, otros al noticiario que estaba a punto de comenzar y otros a realizar más reportajes.

Ahora que estamos casi sola, podemos caminar por el departamento sin estorbar. Existen letreros para orientarse y ahorrar tiempo para no preguntar por las cosas, en el salón de Vía Satélite cuentan con una pequeña hemeroteca, varios televisores los cuales transmiten noticias internacionales de diferentes estaciones televisivas, un fax y una máquina de escribir manual.

A pesar de la confusión que alguien ajeno al medio puede percibir, todos están bien organizados y dispuestos a ayudarse.

Reitero que el personal es muy amable y está también dispuesto a

cooperar con nosotros.

Observamos además, que quien se encuentre en el departamento, sea quien sea, ayuda contestando las llamadas telefónicas, tomando mensajes y recibe la información acerca de nuevas noticias, sobre todo cuando se une la hora del noticiario con la del almuerzo.

24 de abril de 1997.

A las 3:55 p.m. procedimos a realizar la observación, posterior al saludo reglamentario, mientras esperaba que se desocupara el salón de reuniones, el cual nos habían asignado para trabajar. La secretaria Velkis Francis me comenta, que se están preparando para el corre-corre de la tarde.

Se nos presentó la oportunidad de realizar una entrevista y hablamos con la señora Lila Muñoz, quien tiene trece años en R.P.C. y seis en el departamento de Noticias, ella tiene como cargo, el de Asistente Administrativa. Le expusimos cuál era nuestro propósito y el objetivo de nuestra presencia allí. Comenzamos preguntándole cuántos empleados conformaban el departamento y ella procede a darnos una lista con los nombres de los empleados, que son 63. Me comenta, cómo se desenvuelven los reporteros desde su punto de vista como Asistente Administrativa; que hay un encargado para cada cosa aparte de los puestos

laboralmente establecidos: El Lic. Lucas Alemán-Director de Noticias, José Luis Rodríguez-Producción, Alexandra Ciniglio-Asignaciones, Coordinadoras de Noticias, Mara Rivera en el día, María Elena Barrios por la tarde y la Sra. Lila Muñoz en la parte Administrativa.

Comentamos sobre la ubicación de la empresa, ya saben, Avenida Nacional, Calle Q. Ella nos dice, que al principio el lugar le aterraba, pero que ahora no; se acostumbró al área y ya conoce a las personas que por ahí viven. "Si tengo que ir de aquí al estadio Juan Demóstenes Arosemena, voy y regreso; ya no tengo miedo"

Un buen consejo que ella siempre le da a las muchachas que empiezan en la empresa, es que no usen prendas valiosas para ir al trabajo, porque roban; ella ya no las usa.

Le preguntamos cómo maneja su estrés y cómo lo percibe. Nos comenta, que le dá muchos dolores de cabeza y que no desea levantarse al día siguiente, pero ella ha aprendido a vivir con esto; no lo trata de quitar sino que lo asimila y lo único que no ha permitido es que le pongan un busca personas, porque considera que sería peor. Hay ocasiones que se va a su casa pensando en lo que dejó de hacer y hasta sueña con esto, a pesar de que su filosofía es, "que sino

se puede hacer hoy, se hará mañana". No mortificarse por lo que humanamente no se puede realizar.

Manifestó además la señora Muñoz que cuando ella cambió de departamento le llamaba la atención "la gritería y el corre-corre", que allí existía, pues en el otro departamento donde ella laboraba todo era paz y quietud, o un ruido normal para una oficina.

También pensaba que las relaciones interpersonales estaban muy mal por la forma tirante y en ocasiones grosera con que se trataban debido a lo estresante de la situación, pero se percató que todos se llevan bastante bien y se aprecian mucho.

Ella posee un pequeño radio. Le preguntamos si lo tenía para escuchar música y relajarse, pero respondió que en ocasiones hay tanto que hacer, que se concentra tanto que ni lo oye.

La entrevista se realizó en medio de interrupciones provenientes de sus responsabilidades como Asistente Administrativa: Asignar viáticos, pago de quincena y coordinación de los aspectos organizacionales del departamento.

"A los años uno aprende a vivir con las diferentes situaciones que allí ocurren; he aprendido a ser más organizada y trato de tener todo a la orden del

día" nos comenta la señora Lila.

También nos comunicó, que la empresa se encarga de dar seminarios y que ella ha perdido la cuenta de a cuántos ha asistido; reconoce que la empresa siempre ha estado pendiente de esto. A las 4:25 p.m. terminó la entrevista con la Sra. Lila Muñoz.

Mientras organizábamos nuestros papeles, se sienta a mi lado el Sr. Rolando Aizpú, camarógrafo de R.P.C.. Le preguntamos si podríamos hacerle unas preguntas. El Sr. Aizpú tiene 32 años laborando para R.P.C. y nos dice que ha viajado mucho, que ha conocido a todos los mandatarios de este país dentro de esos 32 años, desde Torrijos hasta la fecha, por lo que podemos preguntarle lo que querramos.

"En esta profesión se siente mucho miedo, porque uno no sabe qué va ha encontrar. Ahora las cosas son más tranquilas; yo prefiero tomar las cosas con calma y para estar en control de la situación, prefiero estar antes de que se forme algo: El conflicto, tu sabes, y así saber qué opciones tengo y cómo podré salir".

El nos comenta, que este trabajo tiene mucho estrés y que él se libera del mismo corriendo mucho, haciendo mucho ejercicio, deja la tensión en la pista,

come y luego toma un baño y duerme muy bien.

"Mi hábito de comer a deshoras y rápido fueron obtenidos por este tipo de trabajo, pero para estar aquí hay que quererlo, el trabajo. Aquí nunca se está holgado, si quieres tu trabajo nunca estarás holgado", manifiesta el señor Aizpú.

"En este tipo de profesión hay siempre que sumar amigos y no restar, hay que ser leal a tu empresa y defenderla y ser un profesional ante todo y no mezclar tus problemas personales con el trabajo y viceversa", nos agrega.

Nos manifiesta además que siente aprecio por todos sus compañeros y siente, que lo mismo es por parte de ellos

Son las 5:00 p.m. Todos los reporteros que se encuentran en sus puestos están grabando y editando, preparando el material para el noticiario el cual será revisado por la Coordinadora de Noticias de turno; ésto se hace para verificar la noticia y su estructura antes de ser lanzada al aire.

Velkis Francis, la secretaria y recepcionista del departamento, nos comentó que sólo tiene cinco meses de laborar allí, lo que no aparenta, porque se desenvuelve de una forma excelente; ella lo atribuye a que en su trabajo anterior, "el enredo era peor".

De 5.10 p.m. a 5:45p.m. Todo sigue igual. Se verifican los cassettes y su

orden, para así evitar errores a la hora del noticiario.

Viernes, 25 de abril, 1997.

2:25p.m. Cuando llegamos al Departamento sólo se encontraban la Sra. Lila Muñoz, Asistente Administrativa, el Sr. Rolando Aizpú camarógrafo, María Elena Barrios Coordinadora de Noticias del turno vespertino y otra señorita que no pude ubicar.

Todo estaba en calma, las secretarias están en su hora de almuerzo y los reporteros, en la calle.

Este momento de quietud es utilizado por los que se encuentran en el área para hablar de cualquier cosa que no sea el trabajo.

2:30p.m. Nos decidimos a realizar un recorrido por la parte de atrás del Departamento mientras algunos reporteros llegan de la calle.

2:40p.m. Se reúnen algunos de los reporteros para comentar una confusión que se dio, por la información errada de una noticia; se lamentan, se ríen y a pesar de que la noticia es muy delicada, toleran bien la situación. Alguien dice la expresión de que "así es el trabajo y alguien tiene que hacerlo".

2:50p.m., Se llena la sala de redacción y en este momento es muy difícil hablar con alguien. El Lic. Lucas Alemán Director de Noticias está

permanentemente ocupado y más en estos días, porque está cubriendo el puesto de coordinador de asignaciones.

Se puede sentir cómo el nivel de estrés se eleva, pues las noticias llegan y no hay personal para cubrirlas, pero todos siguen trabajando, la producción no se detiene.

Constantemente se verifican las informaciones y se hacen bromas; es como si el ruido no molestara. Consideramos, que en un día, cualquiera persona se puede dar cuenta si le gusta o no este trabajo; además de que debe tener una personalidad adaptable.

Observamos que casi todos tienen busca personas (beeper) y radios que son utilizados para comunicarse cada vez que se desea localizar a algún reportero o a alguien del departamento; se le deja un mensaje por beeper y se le llama por radio.

También vimos, que son los camarógrafos los que tienen más tiempo para relajarse, porque ellos esperan a los reporteros mientras éstos redactan su noticia y así salir a otra asignación. Los reporteros trabajan con un horario; paso a explicar. A cada reportero se le distribuye una hoja que contiene el horario de

conferencias de prensa, eventos sociales, políticos, del día, donde se puede realizar varias entrevistas, a esto se le llama asignaciones(ver anexo)

Si entre cada noticia les queda algo de tiempo, ellos pueden regresar a la base para redactarlas. Dentro del departamento se cuenta con redactores adicionales que colaboran con los reporteros y así agilizar su trabajo.

A las 3:25p.m. se presenta una noticia importante y comienza la incertidumbre por encontrar un reportero con su camarógrafo para que vaya a cubrir la noticia. El Lic. Lucas Alemán consigue uno y lo manda adelante y el camarógrafo sale corriendo detrás para poderlo alcanzar.

El Departamento tiene problemas con los carros que se utilizan para buscar la noticia; están viejos o necesitan mantenimiento o no los hay.

3:35p.m. El camarógrafo Héctor Ramos entra en el salón de reuniones, donde me encuentro, para hacer una filmación de una foto y poder localizar a una jovencita que se extravió, lo que aprovechamos para conversar con él.

El Sr. Ramos cuenta con 18 años de experiencia y 6 años laborando en Canal 4. Le comentamos cuál era nuestro propósito al estar allí y al saber mi tema (Estrés-Producción), me dijo que este tipo de trabajo lo ha dejado acelerado, todo lo trata de hacer rápido y que su filosofía aquí es de siempre

romper el hielo; aquí andan tensos sobretodo de 5:00.m. a 6:00p.m., horas antes del noticiario de la tarde.

Le preguntamos a Sr. Ramos cómo libera esa tensión producida por el estrés. "Corro, subo lomas, me pongo mis zapatillas y acabo la loma. Sabe, con el tiempo uno se aprende a analizar y a saber qué le pasa", nos respondió.

Entre otros comentarios nos dice, que ha tenido que realizar más de una función lo cual lo acelera. Me dijo además en tono seguro, que para estar allí tienes que tenerle "Amor al Trabajo". Me cuenta sus experiencias con la muerte en este trabajo y las personas con quién el ha trabajado.

A las 4:00p.m. Entramos a la oficina del Lic. Lucas Alemán a realizar nuestra entrevista, lo cual fue una verdadera suerte por lo ocupado que se encontraba. Durante nuestra entrevista, el Lic. Alemán habla conmigo e interrumpía para poder cumplir con sus funciones, marcaba el teléfono, escribía y pensaba.

En el momento de la entrevista el Lic. Alemán además de ser el Director del Departamento de Noticias estaba realizando las funciones de la Coordinadora de Asignaciones, pues ésta estaba de vacaciones. ; eso nos dio la oportunidad de preguntarle, cómo escoge a los periodistas para las asignaciones y él nos comenta, "que por sus cualidades y las necesidades a cubrir".

El Lic. Lucas Alemán tiene dos años en el puesto y nos dijo: " Yo soy un hombre de periódico, ese era mi trabajo anterior y desearía volver a ese ambiente; fue un cambio brusco para mí el trabajar aquí. Cuando llegué a R.P.C. todo estaba enredado, el departamento, desde luego; todos estaban juntos, redactores con reporteros, no había espacio".

Le preguntamos qué acciones tomó y cómo lo logró. Muy sencillamente me dice: "Yo sólo no hice nada; conjuntamente con la administración mejoramos las instalaciones, pintamos el área, se creo la sala de reuniones y hace 9 meses instalaron las computadoras, la máquina de Post-Producción, se obtuvieron tres carros y vienen tres más, al igual que más computadoras. Les acabo de conseguir trípodes a todos los camarógrafos. Me siento muy orgulloso de lo que he realizado".

Aunque maneja muy bien desde nuestro punto de vista su labor, sé que debe sentir presiones, ya que sobre sus hombros está todo el funcionamiento del departamento. Le preguntamos, ¿Qué me podría decir de el estrés que percibe y como lo maneja?

"Yo no manejo mi estrés. Bueno, la única forma de manejar mi estrés, si se puede llamar así, es jugar con mis dos hijos futbol, dentro de mi casa, así

otra persona queda con mi estrés, mi esposa (se ríe con ganas).

Por último le pido que nos narre un día en su vida laboral.

6:00a.m. Me levanto y me baño.

7:00a.m. Llamo al Canal y hablo con Mara Rivera (Coordinadora de Noticias, turno diurno) para saber cómo andan las cosas.

7:30a.m. a 8:00a.m. Conduzco hacia el trabajo mientras escucho el radio y monitoreo varias emisoras (KW Continente, Radio Mía y R.P.C. Radio).

Nunca llego después de las ocho de la mañana.

8:00a.m. a 8:30a.m. Me reúno con Alexandra Ciniglio (coordinadora de Asignaciones) para discutir y ver las asignaciones del día, las cuales habían sido confeccionadas la noche anterior.

8:30a.m. Reunión de pauta-revisión con los reporteros para repartirles sus asignaciones, se discuten, se proponen ideas.

9:00a.m. a 10:00a.m. Todo está tranquilo, los reporteros en la calle y yo me dedico a mis reuniones, si las hay y siempre hay.

11:30a.m. Monitoreo Noticias en otros canales al igual que el Noticiario del Mediodía de R.P.C.

12:00md. a 2:30p.m. Me retiro a almorzar a mi casa.

2:20p.m. Regreso a mi oficina.

3:00p.m. Preparo conjuntamente con mi equipo el Noticiario de la tarde, superviso las noticias y las reviso; también reviso lo del programa "Entérate"

7:00p.m. Me voy a mi casa después que termine el noticiario de la Noche.

Nota: Recordemos que la Programación de R.P.C. ha cambiado su horario; esta entrevista se realizó en abril de 1997.

Martes, 29 de abril de 1997.

A las 2:50p.m. Llegamos a la Televisora, observando a varios reporteros hablando con la Coordinadora de Asignaciones que regresó de vacaciones y quedó encargada del Departamento en ausencia del Lic. Alemán que está de viaje en los Estados Unidos de Norteamérica para recibir un premio en nombre del Departamento a nivel Internacional.

Me presento con ella, me reitera la disponibilidad de todos en el canal para ayudarme, aprovechamos la oportunidad para solicitarle una pequeña entrevista, que ella muy gentilmente acepta; ella de igual forma nos solicita que la esperemos, pues tiene que solucionar algunas cosas. Por lo atareada que se encontraba la entrevista no se pudo realizar ese día.

3:10p.m. Nos presentan al reportero Luis Polo Roa, quien estaba editando

un cassette de una reportaje que realizó en Hawai. Le comentamos la razón de nuestra estadia, me hizo un gesto, indicando que allí hay mucho estrés y que el nunca a podido entender cómo el estrés se puede llevar con la productividad.

" Pero sabes, ahora creo que lo entendí, en este viaje, ya que no pude moverme a mis anchas, porque iba con un grupo de turistas, tenía que ir rápido y filmar lo que se podía, tenía que aprovechar el tiempo."

El Señor Polo Roa es un hombre agradable y nos dice, que el ruido del departamento ni se siente(bueno, el no lo siente, pues sí hay mucho ruido) ya que para él el área más productiva es la redacción.

3:30p.m. Me encuentro con la Srta. Tibisay Che, quien nos invita a pasar a su oficina, la oficina de Producción, poniéndose a nuestra disposición. Ella es la asistente de producción. Le preguntamos a qué se dedica una asistente de Producción. "Bueno, yo consigo todo lo que se necesita para un programa, un noticiero, busco modelos, patrocinadores, utilerías, ahorro dinero, ayudo y coordino la producción de los programas informativos, Ej. ¿Te acuerdas de Perspectiva y Foro Abierto?, yo buscaba todo lo necesario. También leo las cartas que llegan a la Huaca de la Esperanza y las canalizo, busco los patrocinadores, eso hago yo".

Le preguntamos, ¿Qué hay con el estrés, te afecta, cómo lo controlas, te afecta en tu desempeño?

"Bueno, yo me quito mi estrés con música instrumental y velas de colores, ya sabes esas de olor, y el estrés ya no me afecta, tu sabes, el trabajo te cambia, tu llegas con desorden y luego te vuelves madura, organizada y más competente, eso es lo que este trabajo ha hecho por mí".

"A mi no me molesta el ruido interno, pues ya estoy acostumbrada, pero el ruido externo que se cuele por mi ventana sí me perturba".

4:45p.m. Abordamos a Sr. Celiano Fonseca Aguilar para preguntarle si nos puede conceder un poco de su tiempo para respondernos algunas preguntas, no sin antes explicarle cuál era mi propósito allí.

Cuenta con 27 años de servicio en la institución, comenzó en la radio como actor de radionovelas y su llegada a la televisión fue un accidente, como él dice.

"Yo sé que aunque quisiera no podría volver del todo a la radio, ya que pienso que estoy pautado para la televisión y que hasta cuando hago propagandas lo hago como si dijera noticias".

"Hay que amar esta profesión, sabe, porque está hecha con muchos

sinsabores e insatisfacciones".

¿Cómo maneja su estrés señor Fonseca?

"Tienes que controlarlo, porque sino, no podrias venir al día siguiente, además yo corro, utilizo la caminadora, hago mucho ejercicio".

Le pregunté sobre sus relaciones con sus compañeros y superiores. Me respondió que las relaciones están bien, sólo bien.

Nos comenta que para él la radio es más estresante, ya que se siente muy nervioso al leer las noticias y que la televisión no le hace, se siente muy cómodo "El trabajo es así y hay que hacerlo", nos dice al finalizar nuestra conversación.

Jueves, 1 de mayo de 1997

Aunque hoy es un día de asueto en muchas de las empresas de nuestro país, aquí no se descansa, se trabaja 365 días al año, siempre hay noticias.

Mientras decidía qué hacer primero, me dediqué a darle seguimiento a las encuestas que coloqué el 30 de abril; la secretaria y recepcionista Velkis Francis me apoyó en la distribución de las mismas.

Entre comentarios y bromas manifiestan que sienten que están realizando un examen y que está muy interesantes las preguntas.

Desde su oficina Alexandra Ciniglio, me saluda, me dice que está muy interesante la encuesta y que por qué no puse "si deseaban guindar a alguien", pues habían varios a quien guindar y todos se echaron a reír.

Se me presenta la oportunidad de entrevistar de forma informal a la Sra. Mara Rivera, Coordinadora de Noticias del turno diurno.

La señora Mara Rivera tiene 6 años laborando en R.P.C.; se encarga de que el noticiario vaya al aire, organiza las noticias, las lee y ordena. Le pregunto ¿Cómo ve su trabajo?.

"Yo creo que mi trabajo es de gran responsabilidad, ya que por mis manos pasan las noticias antes de ir al aire; yo reviso lo realizado por los reporteros-redactores, en muchos casos soy la última persona que las revisa".

Hablamos del estrés y ella me comenta, "Sé que debo sentir estrés, pero no me doy cuenta conscientemente, pero lo que sí hago es dejar todo lo concerniente a la oficina allí, en la oficina. Lo que me gustaría es tener a alguien que me cubriera en mi trabajo; si yo me atraso o tengo un inconveniente, no hay nadie que esté lo suficientemente empapado para hacer mi trabajo mientras llevo. Tuve una asistente, fue muy buena, pero no era de forma permanente. Yo no dejo que me afecte el estrés en mi trabajo, yo trato de avanzar".

Luego de finalizar la entrevista con la señora Mara Rivera, me dirijo a la oficina de la Sra. Alexandra Ciniglio y considerando que no tiene mucho tiempo para dedicarlo a una larga entrevista, le propusimos realizarle algunas preguntas específicas y así ahorraría tiempo.

Alexandra Ciniglio tiene cinco años de servicio en la institución, recientemente casada; la percibo como una mujer de carácter y bien organizada.

Ella se encarga de coordinar las Asignaciones, en otras palabras, ella asigna a los reporteros las noticias que deben cubrir durante el día, las cuales se organizan desde el día anterior ya sea por la secuencia de los eventos anteriores o avisos que han llegado por fax, cartas y otros medios provenientes de las partes interesadas.

Le preguntamos cómo decide a quién le asignará un determinado reportaje.

"Los escojo por sus características personales, habilidades y desempeño en trabajos anteriores y como yo estuve trabajando con ellos directamente cuando era sólo reportera-redactora, ya se quién puede desarrollar la noticia exitosamente.

¿Ha encontrado algún cambio en la relación con sus compañeros por motivo de

su nueva posición?

"Para nada. Al ir escalando poco a poco se fueron acostumbrando y como siempre llevé buenas relaciones con ellos no hubo problemas; además ésto es una ventaja, ya que al haber estado en ambos lados del camino puedo entender mejor a mis compañeros, me identifico con ellos, sé perfectamente sus necesidades y no me pueden echar cuento".

¿Cómo evalúa la productividad de sus reporteros?

"Bueno, aquí no contamos con ningún instrumento que evalúe eso, pero aquí siempre ha valido más la calidad que la cantidad, ya que puedes hacer una noticia en el día y ser **la noticia**. Se pueden hacer diez sin que una supere a la otra".

¿Cuántas noticias se le asigna a los reporteros?

"Depende de las noticias a desarrollar. Generalmente les asigno 4 por día y si ellos pueden hacer más, lo hacen. En ocasiones se les asigna una sola, la cual puede ser "la noticia" o bien de esa salen varias noticias y entrevistas".

Le preguntamos si no pensaban en contratar más personal, pues me había dado cuenta que hacían falta reporteros; ella me responde que han sabido arreglárselas y que todos responden bien a pesar del estrés existente

naturalmente por el tipo de trabajo.

Todos cumplen con su trabajo. Aquí el estrés es bueno".

¿Cómo percibe el estrés, qué síntomas presenta y cómo se libera de él?

"Me dá dolor de cabeza, de hombros y espalda. Eliminarlo me es casi difícil, quisiera desconectarme de mi trabajo, pero como siempre cargo el busca persona y el radio, me localizan en todo momento; sólo cuando solicito un permiso para tomar unos días libres, pues ya no puedo más, pero no más de tres, solicito que no me molesten".

¿Cree que el estrés afecta la productividad de su personal?

"A mí no me afecta en el sentido de que me estanca; yo realizo mi trabajo y lo trato de realizar lo mejor posible, pero como conozco, cómo algunas situaciones afectan a mis compañeros, ésto lo tomo en cuenta a la hora de asignar los reportajes, para que todos produzcan a su mejor capacidad".

4. Producción De Los Noticiarios de R.P.C., Canal 4.

En nuestra observación tuvimos la oportunidad de estar de cerca en los preparativos y realización de un noticiario, gracias a la señora Mara Rivera quien nos permitió acompañarla durante todos los pasos del noticiario.

Le preguntamos en primera instancia que cómo es el proceso de las Noticias en el Departamento de Noticias y nos dice que se desarrolla de la siguiente manera:

- Se reparten las asignaciones en horas de la mañana.
- Los reporteros salen a buscar la noticia.
- Regresan a redactar las noticias y a grabar sus segmentos.
- Las noticias ya redactadas pasan por la revisión de la coordinadora de noticias y la coordinadora de asignaciones o el jefe del departamento; esto depende de quién se encuentre en ese momento en el departamento.
- La coordinadora de noticias conjuntamente con el redactor-corrector ordena los cassettes y se colocan en una cesta en orden.

A partir de este momento comienza una parte, que en lo particular encontré excitante y un detonador fuerte de adrenalina.

Comienza la carrera contra el tiempo y en esta ocasión nos encontramos en la realización del noticiero del mediodía.

Son las 12:30p.m. A diez minutos de empezar el noticiario, Alexandra Ciniglio baja al estudio para leer las noticias del mediodía; ese también es trabajo de ella. Mara Rivera y yo vamos detrás. Mara Rivera lleva la cesta que contiene los cassettes de video que se pondrán en el noticiario y bajamos varias escaleras a marcha rápida.

Al entrar al estudio se siente una temperatura muy fría, sobretodo para alguien que no está acostumbrado. Pero de una vez me percaté del por qué de la baja temperatura; es por la cantidad de aparatos electrónicos y cassettes que allí existen. Mara Rivera entra a uno de los dos cuartos de controles, aquí se encuentran los Equipos de Video, de audio y reproducción. Les deja la cesta, porque ellos son los encargados de colocar los cassettes dentro de los VHS en el orden anteriormente establecido. Este cuarto está equipado con más de 10 video grabadoras, una sobre otras en anaqueles de metal. Al entrar al otro cuarto de controles, el cual es un poco estrecho, observamos que cuenta con varios monitores que forman parte del equipo de Edición, uno de estos monitores está conectado a un teclado como los de las computadoras llamado VIDEOTECA.

Este monitor se utiliza para colocar las letras que forman los nombres que son colocadas en la parte inferior de nuestras pantallas de televisión para poder identificar quién está hablando o el lugar donde ocurre la noticia.

El encargado de operar este monitor se guía con la lista donde se detalla, el orden de la noticia, quién la redacta y a quiénes están entrevistando.

Algo que pudimos observar fue, que a pesar de que todos tienen funciones definidas, se ayudan, se corrigen los errores y están pendientes para que no ocurran irregularidades.

Los otros monitores se encargan de revisar la programación de otros canales nacionales e internacionales y todos los ángulos del estudio para saber con qué cámara enfocar a la reportera que conduce el noticiario.

A la vez que los técnicos se preparan para el noticiario, comentan problemas generales y profesionales; a pesar de que nosotros obviamente no laboramos aquí, pudimos sentir una gran tensión por los preparativos previos al noticiario y también al ver que el tiempo apremiaba.

Existen otros monitores que presentan lo que el reportero está leyendo (teleprompter); los textos van a una velocidad, creemos nosotros, adecuada para leerlos, pero creo que el estar frente a una cámara cambia la situación.

Volvemos a los preparativos del noticiario. Al revisar por última vez todo, el señor Suez Herrera, realizador del noticiario, es el que lo dirige, pregunta en voz alta, como para que se corrija de una vez, si es cierta su pregunta, "¿Alexandra tiene aretes?. Todos miran y comentan que no. Mara Rivera, coordinadora de Noticias se preocupa y se pone algo nerviosa pues el noticiario ya había empezado, sale del cuarto de controles hacia el estudio que son como diez pasos, para prestarle a Alexandra sus propios aretes, le indican a Mara que los aretes que van con el vestuario de Alexandra están arriba en el Departamento de Noticias, ella sube a buscarlos, en el primer cambio (comerciales), le pasan los aretes a Alexandra y asunto resuelto.

El señor Suez Herrera está constantemente indicando a los camarógrafos del estudio, cómo enfocar, le indica al del sonido, que éste no está bien, el encargado del sonido está en un cuarto junto al de controles, sólo nos divide un vidrio.

Constantemente se recuerda el orden en que van al aire los cassettes, el tiempo que hay entre uno y otro, el tiempo que se tiene entre comerciales y los bloque de noticia, sobretodo para que no estén distraídos al estar al aire.

Se escuchan palabras tales como: Suéltalo, video, abriendo 3 (cámara 3), alejar,

música, disuelve y otras más.

El noticiario termina a la 1:00p.m., la tensión baja, el señor Suez Herrera agradece a todos igualmente a la locutora por su trabajo y los felicita Mara Rivera recoge sus documentos, los cassettes y subimos al Departamento de noticias donde todo empieza otra vez.

CAPÍTULO II

LA PRODUCTIVIDAD Y EL ESTRÉS LABORAL

A. ASPECTOS FUNDAMENTALES

Los que laboran en una empresa contribuyen en su conjunto a que la empresa y ellos mismos logren sus objetivos, trabajando en forma unida, por ambos intereses. Estos intereses se traducen en una productividad efectiva, que se puede ver amenazada por un desafío moderno y silencioso; su nombre, el estrés laboral.

Es importante la forma de enfrentarse a esos desafíos y controlar los mismos. En última instancia, la respuesta que se les dé, repercutirá en el total del cuerpo social, el estilo de vida, actividad económica y de trabajo.

Aunque a simple vista la Productividad y el estrés laboral no se relacionan entre sí, poseen un vínculo muy estrecho. Es decir, si un empleado es pieza básica en esa cadena productiva de bienes y servicios tangibles e intangibles y se ve afectado por una tensión (estrés), generada por su ambiente externo e interno de trabajo, en este caso él o ella no se puede concentrar en la consecución de un trabajo de buena calidad lo que perjudicaría la productividad de la empresa.

Los miembros en una organización pueden ser presas del estrés a causa de los conflictos que sienten entre su independencia y su compromiso con la organización, las presiones organizacionales de conformismo, las exigencias diarias en el lugar de trabajo y varias modalidades del conflicto de papeles. Sin embargo, para todos, el estrés es simplemente un hecho de la vida organizacional. Por fortuna, muchas de las causas y efectos del estrés pueden cambiar cuando se manejan debidamente.

1. Productividad: Lo Que Es Y Lo Que No es.

La productividad es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad) (Werther, Jr. y Davis, 1992).

Uno de los principales objetivos en la mayoría de las organizaciones es la productividad, concepto común en el estudio del Comportamiento Organizacional. "Productividad es la relación que existe entre la producción total o resultado final (out put) y los recursos tiempo, dinero y esfuerzo (in put)

utilizados para lograrla".(Davis y Newstrom 1991)

Se dice que mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien, cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos.

El concepto de productividad no implica que se deba producir más, sino que es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea. Consecuentemente una mejor productividad es un indicador valioso sobre que tan adecuadamente han sido utilizados los recursos en la sociedad.

Con frecuencia la productividad se mide en términos de insumos y resultados económicos, pero los insumos y resultados humanos y sociales son igualmente importantes.

Mediante los avances en productividad los administradores pueden reducir costos, evitar el dispendio de recursos escasos y aumentar las utilidades. A su vez, un nivel más alto de utilidades permite que la organización proporcione mejores niveles salariales, así como condiciones laborales de más alta calidad. En este proceso, los departamentos de recursos humanos, contribuyen directamente mediante la identificación de procedimientos mejores y más eficaces, para lograr los objetivos de la organización y de manera indirecta,

contribuir a mejorar la calidad del entorno laboral.

Una organización es productiva cuando alcanza sus metas y cuando lo hace transformando los insumos en productos, al menor costo posible. Por tanto, productividad implica interés por eficacia y eficiencia. Una Compañía que no logre avances en la productividad que aportan sus empleados, está retrocediendo.

2 Importancia De Incrementar La Productividad.

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas organizacionales, empresariales, personales y nacionales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son en gran parte, del dominio público. Es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos y el nivel de vida puede elevarse. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Un constante aumento en la productividad es la única forma como

cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación y el desempleo.

El aumento de la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles y así mejorar la calidad de vida.

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades.

La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

En un sentido más amplio, la productividad comprende, todo los recursos y sus costos y como tal representa la mayor de las oportunidades, para mejorar las utilidades en cualquier empresa de la localidad y brindar más servicio por el dólar gastado (eficiencia + eficacia = productividad).

3. Tendencias De La Productividad.

Cuando se otorgan incrementos en los salarios, ajustes en los sueldos, incrementos por el costo de la vida y mejoras en los paquetes de prestaciones, sin que existan los correspondientes aumentos en la productividad, la única forma como las empresas pueden equilibrar sus presupuestos es aumentando los precios y ésto, por definición, no es otra cosa que inflación.

El Crecimiento de la productividad representa un desafío continuo y digno de tomarse en cuenta y que se merece nuestros mejores esfuerzos.

B. FACTORES QUE RESTRINGEN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

El nivel de productividad, tanto en el ámbito nacional como en el de un sector en particular de una empresa, viene determinado por la acción recíproca de un gran número de factores distintos pero interrelacionados entre sí. Algunos de estos factores son de fácil individualización mientras que otros sólo se relacionan de manera general e indirecta.

Un incremento en la productividad no ocurre por sí solo. Varios son los factores que actúan contra el cumplimiento de las metas relacionadas con la productividad. Algunos de estos factores restrictivos son generados por la propia organización o por sus miembros. Otros surgen en el exterior y por los mismo, están menos sujetos al control de los directivos. En ambos casos, estas fuerzas pugnan no por limitar, sino inclusive, por inhibir cualquier intento, por elevar la productividad.

Si se examinan los factores restrictivos de los particulares ámbitos de trabajo y se conoce mejor cada uno de ellos, puede desarrollarse un plan de acción realmente eficaz. Además de las medidas correctivas que se tomen a lo

interno, el aumento de la productividad está ligado al entorno y a las condiciones en que la empresa y la organización se desenvuelven. Requiere, por tanto, una acción concentrada de los sectores que más gravitan en sus acciones, gobiernos, empresarios y trabajadores.

Estos factores si no se manejan en forma adecuada, tienden a inhibir cualquier intento por elevar la productividad.

A pesar de que los factores restrictivos pueden variar de un ámbito laboral a otro, hay algunos que son comunes, aunque con distintos grados de intensidad y uno de estos ámbitos es el de los recursos humanos (generales y operativos).

Dentro de los factores generales se encuentran:

FACTORES AMBIENTALES:

El medio ambiente dentro del cual se desenvuelve cualquier proceso productivo, constituye uno de los factores cuya influencia tiene una repercusión importante en los niveles de productividad.

Estas condiciones ambientales se pueden dividir en dos: Los factores externos y los factores internos.

1. Factores Externos.

Todos aquellos elementos que circundan la organización, que influyen en su actividad y desarrollo y por tanto, en los niveles de productividad, componen el ambiente externo, estos pueden ser entre muchos:

a) Fenómenos Económicos:

La inflación , devaluación, déficit del gasto público, demanda global, desarrollo desigual, problemas de distribución del ingreso y otros.

b) Infraestructura Económica:

Esto se refiere al transporte y la comunicación.

c) Regulaciones Gubernamentales:

La regulaciones gubernamentales, como es obvio, tienen efectos positivos y negativos en la productividad. Pueden ser negativos cuando se desvían talentos o inversiones hacia actividades que no mejoran la productividad. En el ámbito positivo existen actividades (inversiones, exportaciones, etc.), por las que las empresas se ven beneficiadas a través de incentivos fiscales consistentes en la exoneración o disminución de ciertos impuestos.

d) Normas de Trabajo:

Las Normas de trabajo están íntimamente relacionadas como parte de los factores exógenos que pueden influir en la productividad.

e) Problemas Sociales:

La productividad de una empresa también se ve frenada en gran parte por

los problemas sociales que confronta el país, o sea el entorno social. Problemas como el desempleo, bajos índices de escolaridad, el divorcio, necesidades de capacitación.

f) Valores y Costumbres:

Los valores y costumbres de una sociedad fijan los lineamientos que determinan la manera en que se operan los recursos humanos dentro de una organización. Entre éstos, las tradiciones religiosas, esquemas de relaciones sociales, un marcado individualismo, además de problemas como el alcoholismo, drogadicción, etc., que van en detrimento del rendimiento y la capacidad del hombre.

g) Problemas Políticos:

Otro factor exógeno, pero que en nuestros días juega un papel relevante dentro del desenvolvimiento económico y por ende, incide en los niveles de

productividad, lo es la incertidumbre que persiste por problemas de índole político.

2. FACTORES INTERNOS:

El ambiente interno está constituido por todos aquellos elementos que surgen dentro de la organización y que afectan su funcionamiento. Todos estos elementos se fundamentan en el tipo de estructura organizacional, clima, políticas de personal y eficiencia de la organización.

a) Estructura de la Organización:

La estructura de la organización es un factor cuya incidencia en la productividad se determina en la medida en que permite contribuir a todos y cada uno de los integrantes.

b) Clima Organizacional:

Otro factor importante para la productividad de una empresa, es el clima organizacional que resulta de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, estilo de liderazgo y comunicación. Cada organización posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción.

c) Políticas de Personal:

Las políticas de personal de la empresa representan otro elemento importante, puesto que ellas son indispensables para toda buena administración. Sin este tipo de políticas no existiría un acoplamiento entre los diversos niveles para el logro de un objetivo.

d) Otros Factores:

Dentro de una organización hay tantos factores que pudieran influir en la productividad, y éstos van dependiendo de la organización en sí, pero dentro de la lista de innumerables factores están: Los factores tecnológicos, factores de Recursos Humanos y dentro de éstos están: El Medio Ambiente Laboral, Programas de Seguridad y Adiestramiento.

C. LA COMPATIBILIDAD POTENCIAL ENTRE LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS Y LA ORGANIZACIÓN.

Hasta cierto punto, todos los miembros de cualquier organización buscan satisfacer sus necesidades de éxitos dentro del trabajo. Para satisfacer esta y otras necesidades individuales, la organización debe estructurarse de manera que brinde la oportunidad de alcanzar el éxito personal. La compatibilidad potencial entre las necesidades individuales y las organizaciones se pueden basar con toda claridad examinando con detenimiento la Jerarquía de necesidades individuales de Maslow.

En la vida real, los encargados de la Administración de Recursos Humanos logran sus propósitos cuando consiguen alcanzar determinado objetivos y metas claramente establecidas.

Las organizaciones establecen diversos objetivos que llevarán a cabo e irán mejorándose con la aparición de nuevas necesidades.

La Administración de Recursos Humanos debe tener en cuenta, todo el tiempo, que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización

global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas u objetivos que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.

El contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado, también es una función y un objetivo de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable el lograr que la organización apoye los productos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos individuales que se cumplen, son otros tantos pasos que la organización dá para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece, puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación o movilidad de personal.

D. LOS SERES HUMANOS Y LAS ORGANIZACIONES:

Se ha definido la productividad como la relación entre insumos reales y producción real o como la medida de lo bien que se combinan y utilizan los recursos para cumplir con el resultado final deseado por la organización. Al encabezar la lista de los recursos, las personas son responsables de controlar y utilizar los mismos. Las personas representan el factor clave del mejoramiento de la productividad. Si se ha de acrecentar la productividad se debe comprender tanto la naturaleza de las personas, como la de las organizaciones en las cuales trabajan.

1. Naturaleza De Las Personas.

Existen cuatro supuestos básicos respecto de las personas: La individualidad, La integridad, El comportamiento motivado y La dignidad humana.

Individualidad:

Cada personan es única. Nacen con características físicas diferentes y con capacidades o habilidades distintas. El hecho de que las personas sean distintas, dá a entender, que no es posible que se las dirija con eficacia y eficiencia por medio de una técnica estándar.

Integridad:

La vida de hogar de una persona no puede separarse de su vida de trabajo. Las aptitudes no existen por separado de sus antecedentes y conocimientos. Cuando se emplea a alguien, se aceptan a la persona entera, no sólo a un conjunto de aptitudes y conocimientos.

Comportamiento motivado:

Todo comportamiento humano tiene por causa la estructura de las necesidades de la persona. Puede influirse en el comportamiento motivando a la persona a que satisfaga ciertas necesidades como ella las ve. A una persona no se la motiva por medio de lo que otros creen que podría desear, sino, por medio de lo que realmente quiere.

Dignidad Humana:

Puesto que las personas forman parte del orden superior, esperan que se

las trate con respeto y dignidad. Cada tarea, por baja que sea, da derecho a la persona que la realiza, al respeto y al reconocimiento que correspondan a la manera como la haya desempeñado.

2 Naturaleza De Las Organizaciones:

Las organizaciones son sistemas sociales, tanto formales como informales y están constituidas sobre la base de un mutuo interés y satisfacción de necesidades.

Sistemas Sociales:

Dentro de cualquier organización, las actividades se rigen por leyes sociales y por leyes psicológicas. El comportamiento de las personas está influido tanto por el grupo al que pertenecen, como por sus necesidades individuales. Dentro de cualquier organización subsisten, codo a codo, el sistema social formal e informal. El sistema formal, concede status según el nivel de responsabilidad; el sistema informal otorga status con base en las

necesidades individuales de los miembros del grupo.

Mutuo interés:

Las organizaciones se forman y se mantienen sobre la base de un conjunto de intereses mutuos entre sus miembros. En la sociedad moderna el interés mutuo es principalmente producto de las circunstancias, ejemplo de esto son las fusiones.

3. Jerarquía De Las Necesidades Humanas Según Maslow:

El psicólogo Abraham Maslow afirmó que todo comportamiento humano está motivado por necesidades no satisfechas. Una necesidad, de acuerdo con Maslow, es una demanda interna, una condición insatisfecha, un apetito físico o psíquico. El individuo se comporta en diferentes formas, que se calcula que resulten en una reducción de estos apetitos internos. Dentro de este contexto, una variedad de necesidades o de apetitos, por lo general, pugnan por influir en el comportamiento inmediato de una persona. A medida que vaya satisfaciendo las necesidades más básicas, una persona irá en pos de las necesidades más altas.

Mientras las necesidades básicas no sean satisfechas y ya que son prioritarias, los esfuerzos por satisfacer las necesidades superiores deben posponerse.

El Dr. Maslow subdividió el orden de las necesidades en cinco niveles de prioridades.

- Necesidades biológicas o físicas básicas.
- Protección y seguridad
- Pertenencia y actividades sociales
- Estimación y posición social
- Auto realización y autosatisfacción

Puesto que cada individuo es un todo integrado, en el ámbito laboral no se trata con personas con una sola necesidad, sino, con personas influidas por una compleja red de necesidades, mismas que se manifiestan de muchos modos.

Necesidades Biológicas:

En el ámbito laboral de nuestros días es muy poco probable que el directivo se encuentre con individuos que, salvo durante períodos relativamente cortos, tengan alguna necesidad física o biológica real que no esté satisfecha. Algunas necesidades físicas son la comida, el agua, el sueño y el aire. Si por lo menos tiene trabajo, por lo general una persona no sufre hambre, sed, abandono

ni falta de sueño. Al reflexionar acerca de las necesidades físicas, se da una cuenta de que es muy difícil, sino que es imposible, separarlas de algunas de las demás necesidades de carácter social o psicológico.

Necesidades de Seguridad:

Las Necesidades de Seguridad pueden surgir en forma de exigencias por parte de los empleados para que la empresa, juegue limpio, les asegure la conservación de sus puestos, les otorgue protección a estos y los asegure.

La seguridad real es más bien una condición interna que externa. La sensación de seguridad está más en función de las actitudes y valores internos que del trabajo, salario, posición o tiempo de servicio, todos ellos aspectos externos.

A fin de cuentas, todo somos responsables de la propia seguridad, y sólo hay un medio de lograrla, aumentando la fortaleza, las capacidades y el talento personal.

Necesidades Sociales:

Uno de los más fuertes motivadores del comportamiento de cualquier persona, consiste en su búsqueda por la aceptación social; por pertenecer, por asociarse, por amistad y amor. La necesidad que una persona tiene de que la

acepten socialmente, por lo general, es una manifestación exterior de una necesidad más profunda, de una necesidad de autoaceptación. La aceptación de los demás sirve para respaldar la autoaceptación del individuo.

Necesidades del Ego:

Las necesidades del ego son, esencialmente, necesidades de dignidad. Todo individuo siente el deseo de sentirse como una persona valiosa, que realiza una aportación razonablemente importante a la vida. Pero lo más importante es que ese sentimiento debe merecerse.

Necesidades de Autorrealización:

Autorrealizarnos significa alcanzar el máximo potencial o convertirnos en todo lo que somos capaces de convertirnos. Está es una necesidad elevada cuyo cumplimiento se caracteriza por una constante búsqueda de parte del individuo, por su autodesarrollo. Esta necesidad es menos evidente que las demás, porque la mayoría se encuentra demasiado ocupado tratando de satisfacer sus necesidades sociales o de amor propio y son pocos los que se toman el tiempo necesario para satisfacer esta última e importante necesidad.

4. Jerarquía De Las Necesidades Organizacionales:

Una organización está constituida por un grupo de personas ligadas entre sí por una relación formal y cuyo propósito consiste en cumplir las metas organizacionales. Igual que los individuos, las organizaciones también tienen sus propias necesidades individuales; forman el marco limitativo del comportamiento organizacional, forman el marco de trabajo dentro del cual se combinan y se canalizan los recursos para convertirlos en resultados. Igual que los individuos, también la organización tiene una diversidad de necesidades, cada una de las cuales trata de sobresalir por encima de los demás en su lucha, por ganarse la atención de la organización e influir en su curso de acción.

Las necesidades organizacionales también se combinan en una forma jerárquica o escala ascendente de prioridades.

Se han establecido cinco niveles de prioridades para las necesidades organizacionales que son las siguientes: Demanda, Recursos, Dirección, Eficacia y Eficiencia.

La Necesidad de Demanda:

La necesidad más fundamental en una organización es la necesidad por una demanda de sus productos y servicios.

Las organizaciones, se forman para satisfacer una demanda que se prevee, o una demanda que ya existe. Las necesidades condicionadas por el medio ambiente, ya sea en forma individual o combinada, condicionan a una necesidad que acaba convirtiéndose en un deseo (o demanda) específico.

La Necesidad de Recursos:

Así como es muy poco probable encontrar organizaciones cuyos productos no tengan una demanda, también es muy poco probable encontrar organizaciones que no requieran recursos para satisfacer tal demanda. La organización existe con un propósito determinado. El cumplimiento de ese propósito depende de la disponibilidad de ciertos recursos.

Por lo general cuanto más grande es una organización, más compleja se vuelven las necesidades de recursos.

La Necesidad de Dirección:

Cuando el liderazgo de la organización no es capaz de dar a sus miembros un preciso sentido de la dirección, la organización se convierte en un

sistema reactivo que simplemente responde a las fuerzas que actúan sobre él.

Ante todo, deben establecerse metas específicas que estén relacionadas con el propósito de la organización. Una vez definidas esas metas, todos los recursos de que disponga, podrán encauzarse al cumplimiento de esas metas. Después, los cambios en las condiciones de la propia organización o de fuera de ésta podrán obligar a que se ajuste o modifique esta dirección para que puedan garantizarse el cumplimiento de esas metas. Sin dirección la organización no puede cumplir su propósito.

La Necesidad de ser eficaz:

Todos las organizaciones tiene la necesidad de ser eficaces o de cumplir con sus resultados. Esos resultados los logran los directivos que reúnen y combinan cierta cantidad de recursos y después los utilizan, para obtener los resultados deseados. La eficacia no tiene nada que ver con los costos. En forma práctica, normalmente siempre existe cierta preocupación por los costos cuando se trabaja para alcanzar ciertos resultados; pero la atención se centra en los resultados.

La Necesidad de Efectividad:

La necesidad primordial de cualquier organización es la efectividad. Sólo

después de haber satisfecho la mayor parte de las necesidades anteriores, una organización puede dedicar esfuerzos a satisfacer sus necesidades de efectividad. Ésta no está relacionada con los resultados, sino con lo bien que se llega a ellos. Si la eficacia tiene que ver con la generación de resultados, la efectividad, por su parte, se enfoca a minimizar los costos relacionados con la producción de esos resultados. Hay que recordar que la efectividad, igual que la eficacia, es uno de los componentes de la productividad.

E. ¿ QUÉ ES EL ESTRÉS?

El estrés es una condición dinámica donde el individuo se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado se percibe como algo incierto e importante a la vez, según R.S. Shules.

El estrés es un término general que se aplica a las presiones que la gente sufre en su vida.

El estrés no siempre es malo por sí mismo ni por cuenta propia. Aunque el estrés se suele ubicar en un contexto negativo, también tiene un valor positivo.

Sin embargo, es más frecuente que el estrés se asocie con limitaciones y demandas. Los primeros impiden que uno haga lo que quiere, las segundas se refieren a la pérdida de algo que se desea.

El estrés más que una enfermedad, es un conjunto de deficiencias dentro del entorno cotidiano que, sobre todo, se refleja específicamente como una carencia de libertad que pueda traducirse en no tener tiempo libre para abandonar las preocupaciones y obligaciones y hacer algo que nos guste y que

nos haga felices en el orden individual.

Al estrés le podemos sumar la depresión, la angustia, la fatiga, la superexcitación y el agotamiento, que son otros de los tantos padecimientos de nuestra civilización, provocados por la falta de adaptación a un mundo que cambia con demasiada rapidez.

Pero para que estas actividades sean positivas, es necesario que nuestra tensión se pueda expresar, que encuentre una válvula de escape.

Las tensiones, tanto en el trabajo como fuera de él, crean una necesidad importante de asesoramiento, afectan a las emociones, los procesos del pensamiento y las condiciones físicas. Según William B. Werther, las cantidades excesivas de tensiones pueden ser perjudiciales para la capacidad que tienen una persona para enfrentarse a su ambiente.

Ocasionalmente, tomamos conciencia de que sabemos liberar nuestras tensiones. Es entonces cuando nos damos cuenta de que estamos abocados a una extenuación mental, a una crisis afectiva que no sabemos superar, o a un agotamiento físico extremo.

Los miembros de la organización pueden ser presas del estrés a causa de los conflictos que sienten entre su independencia y su compromiso con la

organización, las presiones organizacionales de conformismo, las exigencias diarias en el lugar de trabajo y varias modalidades del conflicto de papeles. Están expuestos al estrés sobre todo los gerentes jóvenes hay pruebas de que en general los jóvenes son más vulnerables al estrés que los empleados de mayor edad.(Stoner y Wankel, 1989)

1. El Estrés Ambiental y del Trabajo.

Los Factores que causan tensión en la vida diaria son innumerables. Continuamente estamos asaltados por un cúmulo de informaciones y de estímulos que fatigan los sentidos: El exceso de ruidos, la iluminación demasiado fuerte, los bombardeos publicitarios, etc.

La evolución de la tecnología y los nuevos objetivos sobrecargan constantemente el trabajo diario, por lo que cada día tenemos que tomar decisiones con mayor rapidez. La ansiedad que resulta de ello repercute en tensiones musculares. No siempre tienen que ser grandes males los que producen la tensión: Un trabajo inconcluso antes de dormir, puede perturbar el

sueño. Una mala organización y una peor distribución del tiempo, hacen que nos sintamos continuamente presionados.

El trabajo moderno, de cualquier tipo que sea, se caracteriza por su rutinaria monotonía. Esta excesiva especialización y consecuente falta de novedad acarrea también tensiones específicas. El trabajador sedentario se agota mentalmente en su asiento, y anhela un poco de actividad física, mientras que el obrero, se agota físicamente y ambiciona un poco de gimnasia mental.

a) El Estrés Ambiental

Su ambiente puede ser una fuente de estímulos desagradables o distractivas. Esto puede venir de : Invasión y reducción del espacio personal, espacio insuficiente en el trabajo y en su vida , bulla, suciedad o condiciones insalubres, contaminación, ambiente mal organizado o descuidado

Este estrés ambiental se puede dividir en dos tipos los cuales se relacionan y afectan de igual manera, ellos son: El Estrés Químico y el Nutricional, los cuales tienen que ver con los alimentos que ingerimos y las

sustancias que la conforman.

b) El Estrés Laboral.

Recordemos que el estrés tiene importancia para las personas y los grupos, así como repercusiones para el sistema organizacional. El grado de estrés de la persona puede aumentar en razón de factores tan diversos como su personalidad, conflicto de roles y el diseño del empleo.

El estrés laboral es casi inevitable en muchos trabajos. Cuando la presión empieza a acumularse, ocasiona un efecto negativo en nuestro proceso de pensamiento y en nuestra condición física.

Es importante que el estrés, tanto en el trabajo como fuera de él, se mantenga a un nivel bastante bajo para que las personas puedan tolerarlo sin riesgo de trastornos o enfermedades.

En el libro "El Fenómeno Stress", de Frederic Vester él nos comenta, que muchas personas se encuentran profesionalmente en una situación de estrés permanente creada por ellos mismos. En muchos casos, la culpa la tiene el propio comienzo del asunto: La decisión en cuanto a la elección de la profesión.

Esta elección con frecuencia tiene muy poco que ver con las verdaderas aficiones y cualidades de una persona. Porque cuestiones económicas y sociales, como el prestigio o también el llamado porvenir de una determinada carrera, la tradición familiar, las condiciones de la formación profesional, la estructura de la economía local, todo ello actúa muchas veces, como factor determinante y en muchos casos hace que la profesión que se ejerce, en realidad no sea la deseada ni ofrezca una actividad verdaderamente adecuada al propio tipo al que uno pertenece.

En general puede decirse que las personas con mayores posibilidades de Autorrealización, que están contentas con la actividad ejercida, corren menos peligro de sufrir más adelante un infarto en miocardio o padecer úlceras de estómago o ser víctimas de procesos cancerosos.(Vester,1978)

Casi cualquier situación laboral puede provocar estrés, según la reacción del empleado ante ella. La sobrecarga de trabajo y los plazos imponen presión al personal, favoreciendo la aparición del estrés. En ocasiones, algunas de esas presiones provienen de la supervisión, de modo que una calidad deficiente puede ocasionarlo.

Ejemplo de ello son: Un supervisor autocrático, un ambiente político poco

seguro e insuficiente autoridad para cumplir con los propias responsabilidades(Davis y Newstrom op cit.)

Antes de avanzar aún más, el Internet resume una variedad de causas del estrés laboral; estas son: Demasiado trabajo o poco de éste, tener que desempeñarse más allá de su experiencia y habilidades, presión de tiempo y ultimátum, el mantenerse actualizado, cambios en procedimientos y políticas, carecer de información relevante, apoyo y consejo y muchas otros más y a éstos podemos agregar los que nos expone Keith Davis: La inseguridad en la atmósfera política de la empresa, autoridad insuficiente para cumplir con las responsabilidades, etc.

Como hemos visto, casi cualquier condición de trabajo puede provocar tensiones, un clima político inseguro, falta de información sobre el desempeño y una ambigüedad de papeles. En situaciones de este tipo, las personas tienen esperanzas distintas sobre las actividades de un empleado en el trabajo, por lo que éste no sabe qué hacer y no puede cumplir con todo lo que se espera de él. El empleo suele estar algunas veces mal definido, por tanto el empleado no tiene un modelo oficial en el cual basarse.

La frustración es el resultado de que la motivación esté bloqueada, hecho

que impide que alguien alcance una meta deseada, por lo que constituye una causa importante de tensión (Werther op. cit)

Tanto los conflictos interpersonales como intergrupales pueden provocar estrés. Cuando las personas interactúan con antecedentes, puntos de vista, necesidades y personalidades diferentes, los desacuerdos y otros conflictos pueden provocar tensiones. La diferencia importante entre los valores de la compañía y las de los empleados destruyen a éstos, según William Werther, porque lo induce a tensiones mentales por el esfuerzo para satisfacer los requisitos de ambos tipos de valores.

2. Fuentes Potenciales de Estrés.

Los factores que causan tensión en la vida diaria son innumerables, continuamente estamos asaltados por un cúmulo de informaciones y de estímulos que fatigan los sentidos, el exceso de ruidos, la iluminación escasa, etc. Los dolores de cabeza, tortícolis, calambres, etc. son los efectos más aparentes de ese tipo de tensión que con el tiempo se traduce en disminución de

la memoria, desorganización y agresividad creciente respecto al entorno.

a) Factores del Entorno.

Así como la incertidumbre del entorno influye en el diseño de la estructura de una organización, también influye en los grados de estrés de los empleados de la organización.

Los cambios en los negocios provocan incertidumbre económica. Cuando la economía se contrae, las personas se van angustiendo cada vez más por su seguridad. Las recesiones menores también aumentan los grados de estrés. Las crisis económicas con frecuencia van acompañadas de recortes permanentes de trabajadores, recortes salariales, semanas laborales más cortas y demás.

La incertidumbre política no suele causar estrés a los estadounidenses o a los canadienses, pero sí a empleados de países como Nicaragua o Irak y hasta en nuestro propio medio. Esto se debe a que Estados Unidos y Canadá tienen sistemas políticos estables donde los cambios se suele dar de manera ordenada.

Las innovaciones pueden hacer que las habilidades y la experiencias del empleado resulten obsoletas en muy poco tiempo. Por consiguiente, la

incertidumbre tecnológica es el tercer tipo de factor del entorno que puede producir estrés. Las computadoras, la robótica, la automatización y otras formas de innovación tecnológica representan una amenaza para muchas personas y ésto puede provocarles estrés.

b) Factores Organizacionales.

En la organización abundan los factores que pueden provocar estrés. Las presiones para evitar errores o completar actividades en un tiempo limitado, el exceso de trabajo, un jefe exigente o insensible y los compañeros de trabajo desagradables.

Stephen P. Robbins ha clasificado estos factores con base en las demandas de las actividades, los roles, las demandas interpersonales, la estructura organizacional, el liderazgo de la organización y la etapa de vida de la organización.

Las demandas de las actividades son factores relacionados con el trabajo de una persona. Incluyen el diseño del empleo del individuo, las condiciones

laborales y la distribución física del espacio. Cuanto mayor es la interdependencia entre las actividades de una persona y las actividades de otras, tanto mayor será el estrés potencial. Por otra parte, la autonomía tiende a reducir el estrés. Los empleos donde la temperatura, el ruido u otras condiciones laborales son peligrosas o inadecuadas pueden aumentar la ansiedad. Podemos decir lo mismo de personas que trabajan en espacios sobresaturados o en un lugar visible donde las interrupciones son constantes.

Las demandas de los roles se refieren a las presiones que sufre una persona en función del rol particular que desempeña en la organización. Los conflictos de roles provocan expectativas difíciles de conciliar y satisfacer. El peso excesivo de los roles se deja sentir cuando se espera que el empleado realice más de lo que el tiempo permite. La ambigüedad de los roles se presenta cuando las expectativas de los roles no se comprenden con claridad y el empleado no sabe bien qué debe hacer.

Las demandas interpersonales son presiones creadas por otros empleados. La falta de respaldo social de los compañeros y las malas relaciones interpersonales pueden causar bastante estrés, sobre todo en el caso de empleados que tienen muchas necesidades sociales.

La estructura organizacional define el grado de diferenciación en la organización, la cantidad de reglas y reglamentos y el punto donde se toman las decisiones. El exceso de reglas y la falta de participación en decisiones que afectan al empleado son ejemplos de variables estructurales que podrían ser fuentes de estrés.

El liderazgo de la organización representa el estilo administrativo de los directores y ejecutivos de la organización .

Las organizaciones pasan por un ciclo, se construyen, crecen, maduran y con el tiempo declinan. El estrés suele ser menos en la etapa de madurez, cuando la incertidumbre es poca.

c) Factores Individuales.

Las personas típicas sólo trabajan alrededor de cuarenta horas a la semana. Las experiencias y los problemas que afectan a las personas durante las 128 horas a la semana que no trabajan se pueden pasar a su empleo; esta categoría abarca factores de la vida personal del empleado, primordialmente,

cuestiones familiares, problemas económicos personales y características inherentes a la personalidad.

Es decir, los síntomas de estrés manifestados en el trabajo podrían tener su origen en la personalidad del individuo.

F. DIFERENCIAS INDIVIDUALES.

Algunas personas prosperan en situaciones estresantes, mientras que otras sucumben a su peso. Las diferencias individuales se relacionan a como cada persona reacciona a diversas variables, algunas de éstas son: La Percepción, La Experiencia Laboral, El Respaldo Social, El creer en un punto de control y La Hostilidad.

La Percepción:

La percepción modera la relación entre una situación de posible estrés y la reacción del empleado ante ella. El despido de personal de una empresa puede ser visto de dos formas diferentes por dos empleados diferentes, uno lo puede tomar como una gran preocupación de quedarse sin trabajo y el otro como la gran oportunidad de obtener una buena liquidación y así empezar un buen negocio.

Por tanto, el potencial de estrés de los factores del entorno, la organización y el individuo no reside en su condición objetiva, sino en la forma como el empleado interpreta esos factores.

La Experiencia Laboral.

La experiencia laboral puede reducir mucho el estrés. La experiencia en el trabajo tiende a guardar una relación negativa con el estrés en el trabajo. Las personas que permanecen más tiempo en la organización son las que tienen rasgos que resisten mejor el estrés o que resisten mejor las características estresantes de su organización, además las personas con el tiempo desarrollan mecanismos para manejar el estrés; como se requiere tiempo, es más probable que los miembros más antiguos de la organización sean los mejor adaptados y sufran menos estrés.

El Respaldo Social.

Cada vez hay más pruebas de que el respaldo social (Es decir, relaciones colegiadas con compañeros o supervisores), pueden amortiguar el impacto del estrés (Robbins, 1993)

Las personas que tienen compañeros de trabajo poco cooperadores o incluso hostiles, podrían encontrar respaldo social fuera de su trabajo. La participación en actividades con la familia, los amigos y la comunidad puede proporcionar el respaldo que no tienen en el trabajo, haciendo que soporten mejor el estrés laboral.

El Creer en un punto de Control. El punto de control es un atributo de la personalidad. Quienes tiene un punto interno de control piensa que puede controlar su destino. Quienes tienen un punto externo, piensan que su vida está controlada por fuerzas externas. La evidencia señala que las personas con el punto interno piensan que su empleo provoca menos estrés, a diferencias de los que tienen un punto externo (Robbins, 1993).

Como esto es una variable tan propia de quien la posee, en vez de utilizarla para reducir su estrés puede hacer que se sientan indefensa y sucumbir al mismo.

La Hostilidad.

En esta variable se pudiera definir como el punto anterior ya que tiene que ver con la percepción de las cosas según la personalidad de cada uno de nosotros.

Diversos autores del comportamiento, para poder tratar esta variable, lo han dividido en dos, las Personas Tipo A y B.

Para resumir, las personas de tipo A son enérgicas y competitivas, fijan normas altas y se someten a presiones contantes, a menudo no se dan cuenta de que muchas de las presiones que sienten se deben a ellos mismo, en lugar de

proceder de su ambiente.

Las personas de tipo B son más sencillas y tranquilas. Aceptan las situaciones y trabajan en ellas, en lugar de afrontarlas en formas competitivas. Se sienten especialmente relajadas en lo que se refieren a las presiones de tiempo y de ese modo, están menos propensas a los problemas asociados con las tensiones.

1 Consecuencias Del Estrés

Algunas personas se recuperan de forma fácil de las tensiones, puede ser al salir diariamente del trabajo por las tardes y regresar al día siguiente como nuevo y otros tienden acumular estas tensiones y es aquí donde puede degenerar en una verdadera crisis.

Muchas personas manifiestan de diferentes maneras el estrés, estos pueden ser presión sanguínea alta y úlceras y hasta volverse irritables.

Estos síntomas se pueden catalogar dentro de tres categorías generales:

Fisiológicos, Psicológicos y Conductuales (Robbins op. cit.).

a) Síntomas Fisiológicos.

El vínculo entre el estrés y algunos síntomas fisiológicos concretos no están claros, aunque existen unas cuantas relaciones consistentes; esto es lo que nos dicen los estudiosos del Comportamiento Organizacional para quienes los síntomas fisiológicos no tienen demasiada importancia, ya que su interés se dirige a las conductas y las actitudes.

b) Síntomas Psicológicos.

El estrés puede causar insatisfacción. El estrés en el trabajo puede producir insatisfacción laboral. El efecto más sencillo y evidente del estrés es la insatisfacción laboral (Robbins, sup. cit.)

La evidencia indica que cuando las personas están en empleos que les

imponen muchas demandas conflictivas o en donde que las obligaciones en que, la autoridad y las responsabilidades de sus ocupantes no son claras, aumenta el estrés y la insatisfacción. El estrés se manifiesta en otros estados psicológicos tales como: Tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y postergación.

Aunque las investigaciones no han sido abundantes como quisiéramos, sugieren que los empleos que ofrecen poca variedad, significación, autonomía, retroalimentación e identidad a sus ocupantes, crean estrés y reducen la satisfacción y la entrega en el trabajo.

c) Síntomas Conductuales

Los síntomas conductuales son los más importantes para nosotros en este trabajo pues el mismo está más relacionado con el estrés, incluyen los cambios en la productividad, ausentismo y rotación laboral, así como cambios en los hábitos alimenticios, mayor consumo de tabaco o alcohol, aceleración del habla, divagaciones y problemas para dormir

El exceso de estrés impone a las personas demandas inalcanzables o limitaciones, dando por resultado menor rendimiento. A largo plazo los grados moderados de estrés pueden ejercer una influencia negativa en el rendimiento, conforme la intensidad constante del estrés va agotando al individuo y minándole su energía.

El estrés en el empleo tiene graves consecuencias para el empleado y para la organización. Las consecuencias humanas del estrés en el trabajo comprenden ansiedad, depresión, ira y diversas consecuencias físicas, como males cardiovasculares, dolores de cabeza y accidentes. El estrés como ya dijimos tiene graves consecuencias para la organización, como lo son reducciones en la cantidad y calidad del desempeño, mayor ausentismo y rotación de personal y un incremento en las quejas.

Andrew Du Bois señala que un poco de estrés en realidad puede tener consecuencias positivas para la persona y la organización. Recordemos que algunas personas se motivan o son productivas con un poco de estrés, esa tensión generada por la cercanía de la fecha de entrega de un trabajo o la realización de un evento produce la consecución de ideas brillantes.

Por lo general no nos ocupamos del estrés positivo el cual nos impulsa a

la consecución de mejores carreras y empleos. Pero como el estrés negativo es obviamente el que produce consecuencias negativas las empresas se preocupa más por éste.

G. MANEJO DEL ESTRÉS.

Todos experimentamos estrés de tiempo en tiempo, ésto es perfectamente normal. Sin embargo lo normal no es siempre lo saludable. Créalo o No, usted puede eliminar largamente el estrés. Yo no me refiero a eliminar la presión de su vida, esa probablemente persista; la manera que se puede pensar de ésto es que: Presión, es lo que le pasa a usted, pero el estrés es como usted reacciona a esa presión . Entonces usted puede guardar la presión y deshacerse del estrés.

Afortunadamente, el manejo del estrés es una destreza largamente aprendible. Muchas personas pueden aprender cómo tomar el riesgo en sus vidas. Este es un sistema con el que todos hemos nacido y es algo bueno que debemos tener, sin embargo el propósito biológico de este sistema es de ayudarnos para tratar con peligros reales y físicos. Cuando la alarma es encendida esta produce una respuesta psicológica llamada la reacción de pelea o fuga que nos ayuda a pelear contra el peligro o a huir de él

Cuando usted está en un peligro real e inmediato, es apropiado sentirse asustado. Tener tu cuerpo cargado de adrenalina, bien puede ayudarte a

mantenerte vivo. Sin embargo en la mayoría del tiempo cuando nos sentimos estresados, no hay un peligro inmediato, entonces es una falsa alarma.

Los métodos de relajación trabajan sobre la idea que usted puede relajarse y se ajusta al mismo tiempo; básicamente, cualquier cosa que usted haga, que sea el opuesto de lo que hace el sistema de peligro, tenderá a anularlo, a cerrarlo. Algunos ejemplos son: La Respiración Profunda, La Relajación Muscular y la Visualización, la cual consiste en visualizar una imagen placentera y recrearse en ella.

La mejor manera de manejar el estrés es aprender a cambiar ansiedad a preocupación. Preocupación significa que usted está motivado a tomar cuidado de sus problemas reales.

1. Estrategias Para Manejar El Estrés.

Una cantidad limitada de estrés puede ser benéfica para el rendimiento del empleado; es probable que el individuo, desde su punto de vista, considere que el estrés es indeseable, incluso en grados bajos.

El adecuado manejo del estrés puede darse en dos niveles, el organizacional y el individual. En el primer nivel, el buen manejo ayuda a reducir los factores estresores a niveles razonables, mientras que un manejo deficiente frecuentemente los intensifica. En el aspecto individual, el estrés se aminorar a menudo dirigiendo nuestro trabajo y la situación laboral, de modo que no nos sintamos abrumados.

Todo el mundo experimenta estrés. La clave está en mantenerlo a un nivel controlable limitando la sobrecarga y aprendiendo a usarlo para nuestro provecho.

Hay varias formas de reducir el estrés, así como limitar los efectos negativos de la sobrecarga de estrés. Entre algunos de estas formas están.

- Mantener una rutina de Ejercicios.
- Apartarse del estrés y tomar su tiempo para recuperarse y tomar acciones concretas para aliviarse del mismo.
- Descanse lo suficiente.
- No se comprometa más de la cuenta.
- Administre su tiempo.
- Coma una dieta saludable

- Ore
- Pida Ayuda
- Organícese

2. Los Enfoques Individuales.

Una persona puede aceptar la responsabilidad personal para reducir su grado de estrés. Algunas estrategias individuales que han resultado efectivo, incluyen la aplicación de técnicas de administración del tiempo, el aumentar el ejercicio físico, los ejercicios de relajación y la aplicación de apoyo social.

Muchas personas administran mal su tiempo. Lo que tienen que terminar en un día o semana cualquiera, no siempre sería imposible de terminar si administraran su tiempo debidamente. El uso de los principios básicos de la administración del tiempo puede ayudar a las personas a enfrentar mejor las demandas de su trabajo. Algunos de los principios más conocidos de la administración son:

1. Formular listas diarias de las actividades que se deben terminar.
- 2.

Priorizar las actividades por orden de importancia y urgencia. 3. Programar las actividades de acuerdo con las prioridades establecidas 4. Conocer el ciclo personal diario y manejar las partes más demandantes del trabajo durante la parte buena del ciclo personal, cuando la persona está más alerta y es más productivas(Robbins, op. cit.)

Ejercicio Físico.

El Ejercicio Físico no competitivo, como el aeróbico, la caminata, el trote, la natación y el ciclismo, han sido recomendados por los médicos, desde hace mucho, como una manera para manejar el grado excesivo de estrés.

Ejercicios de Relajación.

Unos quince o veinte minutos diarios de relajación profunda liberan tensiones y ofrece a la persona una profunda paz.

Apoyo Social.

Cuando los grados de estrés son excesivos, una salida puede ser, tener amigos, familia o compañeros de trabajo con quienes se pueda hablar, ya que estos nos ofrecen la posibilidad de darnos una perspectiva más objetivas de la situación. Las investigaciones también demuestran que el apoyo social modera la relación entre el estrés y el agotamiento.

3 Enfoques Organizacionales.

Los administradores controlan varios factores que producen estrés, sobre todo las demandas de las actividades, los roles y la estructura organizacional. Pero ésto se puede modificar o cambiar. Las estrategias que podrían emplear los administradores incluyen mejor selección de personal y colocación en empleos, establecer metas realistas, rediseño de plazas, toma participativa de decisiones, mejor comunicación en la Organización y establecimiento de programas de bienestar en la Empresa.

Selección y Colocación.

Aunque algunos empleos provocan más estrés que otros, las personas no responden igual ante situaciones estresantes.

Las personas con poca experiencia tienden a sufrir de estrés y las personas con experiencia se adaptan mejor a él y son más eficaces y esto se debe tener en cuenta a la hora de seleccionar y colocar personal sin excluir a ninguna de los dos tipos de personas.

Establecimiento de Metas.

Las personas rinden más cuando tienen metas concretas y desafiantes y además reciben retroalimentación sobre su avance para alcanzarlos. El empleo de metas puede disminuir el estrés y ser fuente de motivación. El resultado es que los empleados sienten menos frustración, menos ambigüedad de roles y menos estrés.

Rediseño del Puesto.

Rediseñar los puestos para dar a los empleados más responsabilidad, trabajo con más sentido, más autonomía y mayor retroalimentación puede disminuir el estrés, porque estos factores provocan en el empleado mayor control de las actividades laborales y reducen su dependencia de otros, aunque no todos los empleados desean un trabajo así.

Toma Participativa de Decisiones.

El estrés de los roles es perjudicial en gran parte, porque los empleados sienten incertidumbre en cuanto a las metas, las expectativas, cómo serán evaluados, y demás. Al dar a los empleados voz directa en la toma de decisiones que afectan su rendimiento laboral, esto da más control sobre los empleados y reduce el estrés.

Comunicación Organizacional.

Cuando se aumenta la comunicación formal con los empleados se disminuye la incertidumbre, porque se reduce la ambigüedad de los roles y sus conflictos. Los empleados consideran que las demandas, amenazas y oportunidades no son sino una interpretación y que ésta se puede ver afectada por los símbolos y los actos que comunique la administración.

Programas de Bienestar.

Estos programas están apoyados por la Organización. Estos pueden ser talleres para que sus empleados aprendan buenos hábitos tales como, dejar de fumar, el no beber en exceso, bajar de peso, alimentarse mejor, desarrollo personal, etc. Las organizaciones no son altruistas, esperan obtener un rendimiento sobre su inversión en programas de bienestar.

H. TÉCNICAS DE REDUCCIÓN DE ESTRÉS.

Esta sección le muestra a usted prácticos y efectivos métodos para reducir el estrés. La técnica que usted seleccione depende de las causas de ese estrés y la situación en que este estrés ocurre.

En la escogencia de métodos que combatan el estrés vale la pena preguntarse de dónde viene el estrés, si factores externos como eventos importantes o dificultades con relaciones personales lo que están causando. Un pensamiento positivo o técnicas basadas en la imaginación pueden ser efectivas. Cuando el estrés y la fatiga son de larga duración, entonces el estilo de vida y cambios organizacionales pueden ser apropiados. Si el sentimiento de estrés proviene de la adrenalina en tu cuerpo, entonces será efectivo relajar el cuerpo y espaciar el fluido de adrenalina.

Anticipación y Evasión.

Anticipándose al estrés usted puede prepararse para trabajar en controlarlo cuando ocurra. Esto puede ser llevado en numerosas formas:

Ensayo: Repasando los eventos estresantes como una entrevistas así

como si repasara un discurso varias veces, usted puede pulir su desempeño y construir confianza.

Planificar: El analizar las probables causas de estrés lo puede preparar para planificar sus respuestas a las probables formas de estrés. Estos pueden ser acciones para aliviar la situación o puede ser técnicas de manejo de estrés que puedan ser usadas.

Es importante que usted se prepare formalmente para eso. Poco ayuda el preocuparse de una manera indisciplinada; esto seria contra productivo.

Evadir:

Cuando una situación es desagradable y no va a producir ningún beneficio, puede ser esta una de las que debe obviar. Usted debe estar seguro de su propia mente.

1. Reducción De La Incertidumbre.

La incertidumbre puede causar altos niveles de estrés. Las causas de incertidumbre puede ser:

- No Tener una clara idea de lo que el futuro trae.
- No saber para donde va su organización.
- No tener ningún plan de desarrollo sobre su carrera.
- El no saber qué se desea de usted en el futuro.
- No saber qué piensa su jefe y sus compañeros de sus habilidades.
- Recibir instrucciones vagas e inconsistentes.

La mejor forma de eliminar esto es preguntar, obtener la información que se necesita. Esta información puede ser acerca de las metas que tiene su organización. Esto puede involucrar el preguntar a su jefe qué desea de usted en el futuro, para que así usted pueda establecer sus metas apropiadas para el desarrollo de su carrera. Si usted está inseguro sobre su desempeño solicite una evaluación rápida del mismo. Cuando las instrucciones son inconsistentes y conflictivas pregunte y aclare. Si usted pregunta en una forma positiva, las personas estarán usualmente felices de ayudarle.

2. Utilizando La Imaginación Para Reducir El Estrés.

Pensamientos Alertos, Pensamientos Racionales y Positivos. Estas tres herramientas relacionadas entre sí son útiles para combatir el pensamiento negativo. El pensamiento negativo produce estrés, porque daña su confianza en pensar que es igual al obstáculo que enfrenta.

Pensamientos negativos ocurren cuando usted se pone en un plan negativo, se critica por errores cometidos, pone en duda sus habilidades, espera fracasos, etc. Los pensamientos negativos son la parte negativa de la sugestión, ella daña la confianza, lastima el desempeño y paraliza sus capacidades de pensamientos.

Pensamientos Alertas.

Los pensamientos alertas es el proceso en donde usted observa sus pensamientos por un tiempo, posiblemente cuando esté estresado y está atento de qué está ocurriendo en su cabeza. Lo mejor es no suprimir ningún pensamiento sólo dejelos tomar su curso mientras usted los observa.

Teniendo pensamientos alertas es el primer paso en el proceso de eliminar

los pensamientos negativos, usted no puede contar sus pensamientos, porque usted no sabe cuántos pensamientos realiza.

Pensamientos Racionales.

Una vez que se está consciente de sus pensamientos negativos, escríbalos y revíselos racionalmente. Observe si esos pensamientos tienen alguna base en la realidad. Comúnmente cuando se descubre que el enfrentar apropiadamente los pensamientos negativos ellos son obviamente cerrados.

Pensamientos Positivos y Afirmativos.

Usted seguramente encontrará provechoso el contar los pensamientos negativos conjuntamente con afirmaciones positivas. Usted puede usar afirmaciones para construir confianza y cambiar patrones de comportamiento negativos. Se pueden basar las afirmaciones en la obtención de hechos claros y racionales y usarlos para deshacer el daño que los pensamientos negativos pudieron hacer a su autoconfianza. Tradicionalmente las personas han abogado al pensamiento positivo casi con descuido, como si esto fuera la solución a todas las cosas. Debe ser utilizados con sentido común.

I. EL ESTRÉS EN EL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS

Análisis Descriptivo:

De la población objetivo constituida por 57 empleados del Departamento de Noticias de R.P.C. Canal 4 (sin tomar en cuenta los que estaban de vacaciones, licencia e incapacitados), se seleccionó una muestra aleatoria de n= 34 unidades, de las cuales se pudo obtener respuesta de 22 de ellas, con base en la (los que se explicará más adelante) cual realizaremos los análisis respectivos.

Se entrevistaron un total de 13 empleados del sexo masculino y 9 del sexo femenino. La encuesta reveló que el 100% de los empleados se sienten parte de la Organización de la empresa aún cuando el 54.5% (12 de los empleados), han laborado 3 años o menos en la empresa, que puede ser considerado un tiempo relativamente corto. Otros 7 empleados (31.8%), han laborado entre los 5 y 6 años en la empresa, mientras que 2 de ellos (9.1%) lo han hecho por más de 10 años. Se observó un caso de No Respuesta en el tiempo de servicio dentro del Canal (4.5%). De aquí que no existen diferencias entre las personas que poseen largo tiempo de servicio y los que pueden considerarse como nuevos

trabajadores, ambos se sienten identificados con el trabajo que se realiza en el Canal. Una de las posibles razones del por qué los empleados del departamento de Noticias se sienten identificados con sus organización, puede ser el hecho de que al personal le gusta su trabajo. Durante las dos semanas que estuvimos dentro del departamento pudimos observar, que todo el personal sentía un orgullo de trabajar para R.P.C. Canal 4.

Al hacer el estudio de una de las principales variables "Frecuencia en el padecimiento de estrés por parte del personal que labora en el Depto. de Noticias de R.P.C Canal 4" resultó que el 77.3% de los empleados manifiestan que en algunas ocasiones sufren de estrés y un 18.2% indican que siempre lo padecen frente a un 4.5% (que representa a un empleado), que manifestó no padecer de esta situación nunca. Se sigue de manera natural en los resultados que los que más padecen de estrés son aquellos empleados que declararon trabajar más horas semanales. Ver Cuadro No.1.

CUADRO Nº I: FRECUENCIA EN EL PADECIMIENTO DE ESTRÉS REGISTRADA POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C. CANAL 4, SEGÚN HORAS SEMANALES TRABAJADAS

Horas Semanales Laboradas	Frecuencia en el Padecimiento de Estrés							
	Total		Siempre		Algunas Ocasiones		Nunca	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Total	22	100.0	4	18.2	17	77.3	1	4.5
40 horas	7	31.8	2	9.1	5	22.7	-	-
48 horas	1	4.5	-	-	1	4.5	-	-
64 horas	6	27.3	-	-	6	27.3	-	-
Más de 64 horas	8	36.4	2	9.1	5	22.7	1	4.5

Nota: La diferencia que se observa entre el total y los parciales se debe al redondeo.

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Depto. de Noticias de RPC Canal 4. Abril de 1997.

La frecuencia en el padecimiento de estrés se ve altamente relacionada con las horas de trabajo que el personal dedica al Canal y del mismo modo se asocia con la presión que existe en el mismo lugar de trabajo. Este

comportamiento se muestra en el Cuadro No.2 donde un 88.2% de los empleados indican que en su lugar o posición de trabajo existe presión la cual causa lógicamente el estrés.

CUADRO Nº II. EXISTENCIA DE PRESIÓN LABORAL EN EL LUGAR DE TRABAJO MANIFESTADA POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C CANAL 4, SEGÚN HORAS SEMANALES TRABAJADAS

Horas Semanales Trabajadas	¿ Existe presión en el Lugar donde Trabaja ?					
	Total		Sí existe Presión		No existe Presión	
	No.	%	No.	%	No.	%
Total	22	100.0	18	81.8	4	18.1
40 horas	7	3.8	5	22.7	2	9.1
48 horas	2	9.1	2	9.1	-	-
64 horas	5	22.7	4	18.2	1	4.5
Más de 64 horas	8	36.4	7	31.8	1	4.5

Nota: La diferencia que se observa entre el total y los parciales se debe al redondeo.

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Depto. de Noticias de RPC Canal 4. Abril de 1997.

Del estudio se observaron algunas situaciones generadoras de estrés dentro del trabajo de los empleados. Aquí presentamos las que resultaron con mayor frecuencia:

1. La **falta de tiempo** para preparar los programas antes de salir al aire en los noticieros.
2. El **mismo trabajo** que se realiza en el Departamento causa estrés entre los empleados.
3. Las **relaciones con algunos compañeros** en lo que se refiere a la organización del trabajo, la responsabilidad, el compañerismo y la cooperación en muchas ocasiones falta dentro del personal.
4. **Falta de material y equipo de apoyo** para realizar el trabajo.

Del mismo modo que se advirtió un estrés causado por la tensión en el lugar de trabajo se quiso investigar sobre algunas condiciones externas generadoras de estrés, entre las que se destacan las siguientes.

1. Los problemas económicos.
2. Los problemas familiares y personales.
3. Los vehículos en la calle.

Nota: Los aspectos señalados como agentes generadores de estrés están

enumerados en orden de frecuencia.

Un hecho que casi nunca se toma en cuenta cuando se analizan los estresores en forma individual es que el estrés es un fenómeno que se suma (H. Selvye, 1956) El estrés va en aumento, cada nueva presión persistente se suma al grado de estrés del individuo. Un estresor puede parecer poco importante en sí o por cuenta propia, pero si se suma a un grado de estrés alto, puede ser "la gota de agua que derrame el vaso". Para evaluar el estrés total que sufre un individuo, se debe sumar su estrés por las limitaciones y su estrés por las demandas.

Es de notar que entre los agentes externos generadores de estrés los dos primeros están relacionados con problemas del mismo empleado y sólo uno está vinculado a situaciones muy innatas al puesto que desempeñan.

Al estudiar las frecuencias con que se dan algunas Condiciones Laborales de Estrés entre el personal que labora en el Departamento en estudio, se pudieron obtener los resultados que se ven reflejados en el Cuadro No.3

En el mismo se debe prestar atención a varios puntos en los que se observaron altas frecuencias en los niveles "Seguido" y "Muy seguido" y que están relacionados con aspectos de índole laboral entre los compañeros de la

empresa, más exactamente a la relación entre los empleados y el (o los) jefe(s).

De 22 personas encuestadas 11 empleados, lo cual representa el 50% manifestaron que ^{A/} Solo reciben retroalimentación cuando su desempeño no es satisfactorio. En otras palabras se deja ver una falta de comunicación e incentivos verbales de los superiores hacia los empleados cuando estos realizan una labor exitosa, solo se les comunican los errores en que incurren y muy poco se les reconoce la buena labor que efectúan.

Algunas personas pensaran al leer esto, que no hay necesidad alguna de comunicarle nuestra aprobación a los empleados cada vez que se realiza una buena labor, esto es el deber de todo empleado. Pero debemos recordar, que todo el personal que forma parte de nuestra fuerza laboral es diferente y reacciona de forma diferente, para muchos empleados el sentirse apoyado y aceptado por sus jefes de suma importancia, se siente seguro y deseoso de producir.

Del Cuadro No.3 también se puede deducir que 8 empleados manifestaron que con frecuencia ("seguido" y "muy seguido") **No tienen suficiente trabajo que hacer**, pero podemos afirmar que estas respuestas se deben a que no se entendió con claridad la pregunta formulada, de lo contrario

se contradicen las afirmaciones del personal que manifiesta presión en su trabajo debido precisamente a que en muchas ocasiones el mismo es demasiado.

CUADRO N°III: FRECUENCIA OBSERVADAS EN ALGUNAS CONDICIONES DE ESTRÉS A QUE SE VE SUJETO EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C CANAL 4, SEGÚN CONDICIÓN LABORAL DE ESTRÉS

Condiciones Laborales de Estres	Frecuencias Observadas					
	Nunca	A Veces	Regular	Seguido	Muy Seguido	N.R
Estoy inseguro de qué es lo que se espera de mi	11	3	2	1	5	-
Otros no están claros acerca de mi trabajo	10	4	3	1	3	1
Tengo diferencias de opinión con mis superiores	11	5	2	3	1	-
La demanda de tiempo para mis trabajos están en conflictos unos con otros	8	2	7	-	3	2
La administración espera que interrumpa mi trabajo por nuevas prioridades	11	3	3	1	4	-
Existen conflictos entre mi departamento y otros con quien debo trabajar	10	4	5	-	1	2
Sólo recibo retroalimentación cuando mi desempeño no es satisfactorio	8	2	1	4	7	-
Soy precavido acerca de qué voy a decir en las reuniones	4	2	6	1	8	1
No tengo suficiente trabajo que hacer	11	-	1	4	4	2
Me siento sobre calificado para el trabajo que actualmente realizo	11	2	3	-	5	1
Me siento descalificado	11	1	2	1	4	3
Las personas con quien trabajo de cerca están especializadas en áreas diferentes a la mía	11	-	5	2	2	2
Tengo que ir a otros departamentos para poder realizar mi trabajo	11	1	2	1	3	4
Tengo conflicto con las personas con quien trabajo	13	-	2	1	3	3
Los cambios que me afectan son hechos sin mi participación	10	4	3	2	3	-

N.R.: El entrevistado no dio respuesta a la pregunta.

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Depto. de Noticias de RPC Canal 4. Abril de 1997.

J. FUENTES DE ESTRÉS, GENERADORES DE CAMBIOS EN LA PRODUCTIVIDAD

El estrés puede causar insatisfacción. Como hemos dicho a través de nuestro trabajo investigativo el estrés puede y proviene por y de varias fuentes, tales como: Externas: El ambiente, la economía familiar, problemas sociales, políticos y por los propios valores y costumbres de la persona. Internos: La estructura organizacional, su clima, las políticas hacia el personal y el mismo personal en sí.

Estas fuentes de estrés, repercuten en la conducta del individuo, dentro de estos síntomas se incluyen los cambios en la productividad.

En investigaciones realizadas donde se relaciona la productividad con el rendimiento (producción) se estima que un grado bajo o moderado de estrés estimula el organismo y aumenta su capacidad de reacción. Con frecuencia, las personas en tal situación realizan mejor sus actividades con mayor intensidad o rapidez. Por otro lado el exceso de estrés da por resultado menor rendimiento.

**K. NIVEL DE ESTRÉS DE LOS EMPLEADOS DEL
DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE RPC
CANAL 4, SEGÚN EL SOCIAL READJUSTMENT
RATING SCALE:**

Este instrumento fue desarrollado por los Doctores Thomas Holmes y Richard Rahe. El mismo mide el impacto que tienen los cambios sociales en los individuos. Cada empleado entrevistado tuvo la oportunidad de marcar aquellos eventos que han representado parte de su vida en los últimos 12 meses.

Los mismos fueron contabilizados e interpretados con los resultados de las puntuaciones totales adquiridas por cada encuestado. El instrumento clasifica al individuo según el total de puntos que haya adquirido en 3 categorías:

De 0 - 149 puntos	No hay Crisis de Vida
De 150 - 199 puntos	Crisis Leve de Vida
De 200 - 299 puntos	Crisis Moderada de Vida
Sobre 300 puntos	Crisis Mayor de Vida

Con base a estos puntajes se lograron obtener los resultados que se muestran en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° IV: FRECUENCIAS OBSERVADAS EN EL PERSONAL
DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE RPC
CANAL 4, SEGÚN NIVEL DE CRISIS DE VIDA**

Niveles de Crisis de Vida	Frecuencias Observadas	
	No. de Casos	%
Total	22	100.0
No hay crisis de vida	3	13.6
Crisis Leve de Vida	5	22.7
Crisis Moderada de Vida	10	45.5
Crisis Mayor de Vida	2	9.1
No especificado	2	9.1

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Depto. de Noticias de RPC Canal 4. Abril de 1997.

Se observa claramente que la mayor frecuencia se da en el nivel de Crisis Moderada de Vida, 10 empleados (45.5%). Es de notar también que 2 empleados se encuentran en el Nivel de Crisis Mayor de Vida.

Lo aceptable sería que los empleados estuvieran en los niveles de "No hay crisis de vida" o "Crisis leve de vida", pero los resultados dejan ver que los niveles de estrés a que están sometidos los empleados del Departamento de

Noticias es de cuidar.

El cuestionario también permitió analizar los principales factores que determinan el estrés dentro de los empleados. Los resultados revelaron que aquellas situaciones que más estrés causan entre estas personas son aquellas de índole personal y financiera y en un tercer plano aquellas relacionadas con la actividad laboral. El Cuadro No.5 muestra los 5 principales factores que producen estrés en el personal que labora en el Departamento de Noticias de RPC Canal 4.

CUADRO N° V: FRECUENCIAS OBSERVADAS EN LOS 5 PRINCIPALES FACTORES QUE DETERMINAN EL NIVEL DE ESTRÉS ENTRE EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C CANAL 4, SEGÚN FACTOR DETERMINANTE

Factores determinantes del Nivel de Estrés	Frecuencias Observadas	
	No. de Casos	%
A Nivel Personal		
Logro personal sobresaliente	8	36.4
Cambios en la recreación	7	31.8
Cambios en los hábitos de dormir	8	36.4
A Nivel Financiero		
Cambios en la Situación financiera	15	68.2
A Nivel Laboral		
Cambios en las condiciones y horas de trabajo	8	36.4

Nota: Los porcentajes no suman el 100% ya que las respuestas no eran de selección única.

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Depto. de Noticias de RPC
Canal 4. Abril de 1997.

Al observar las frecuencias del Cuadro No.5, 15 empleados - que puede considerarse como una cantidad mayoritaria- manifiestan el factor económico como situación estresante. Esto puede estar relacionado con el nivel de vida económico de estas personas, así como también de la remuneración salarial que perciben dichos empleados. De aquí que se quiso observar la relación existente entre el factor financiero que afecta al personal y la satisfacción en la remuneración salarial que perciben los mismos. El resultado de estas observaciones se deja ver en el Cuadro No.6.

CUADRO N° VI: SATISFACCIÓN EN LA REMUNERACIÓN SALARIAL PERCIBIDA POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE RPC CANAL 4, SEGÚN FACTOR FINANCIERO DETERMINANTE DE ESTRÉS

Factor Financiero Determinante de estrés	Satisfacción en la Remuneración Salarial ¿Se considera bien remunerado ?							
	Total		Sí		No		N.R.	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Total	22	100.0	8	36.4	13	59.1	1	4.5
Afecta el cambio en la Situación Financiera	15	68.2	5	22.7	9	40.9	1	4.5
No Afecta el cambio en la Situación Financiera	7	31.8	3	13.6	4	18.2	-	-

N.R.: El entrevistado no contestó a la pregunta.

Nota: La diferencia que se observa entre el total y los parciales se debe a la aproximación.

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Depto. de Noticias de RPC

Canal 4. Abril de 1997.

La información obtenida a través del cruce de las variables "Factor Financiero determinante" y "La remuneración salarial" revela que el 60%¹ de los empleados que manifestaron sentirse afectados por los Cambios Financieros afirman que no están bien remunerados por el trabajo que realizan dentro de la Empresa, frente a un 40%² (5 empleados) que aunque son afectados por el Cambio en las Finanzas se sienten bien remunerados. El primer caso puede atribuirse a presiones económicas debido a que el salario que delegan no está acorde con sus necesidades personales; el segundo grupo de empleados puede que atribuya sus presiones económicas a otro tipo de compromisos y no al factor salarial.

Al analizar la muestra global -las 22 unidades encuestadas- con estas variables (mostradas en el cuadro anterior), se verifica un porcentaje significativo de empleados que se ven afectados por los cambios económicos (40.9%) y no se sienten bien remunerados.

¹ Este porcentaje está basado en las 15 unidades que manifestaron verse afectados por los Cambios Financieros

² ibid

**L. FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD
SEGÚN AFIRMACIONES DE LOS EMPLEADOS DEL
DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE RPC CANAL 4,
SEGÚN ENCUESTA APLICADA:**

Los niveles de Crisis de Vida en que se clasificaron los empleados del departamento fueron asociados con las situaciones personales y laborales que estos confrontan y la influencia que estos problemas tengan en la productividad laboral. Así resultó en la encuesta aplicada que al 50% de los empleados que laboran en este departamento les afectan sus problemas en la productividad laboral, frente a una mitad de empleados que manifestaron que la productividad laboral no se ve afectada por los problemas que tengan. Estas observaciones dejan ver porcentajes muy significativos en las frecuencias de empleados que se ven afectados por sus problemas personales, ya que tratándose de la mitad del personal es necesario tomar medidas en el problema. Los resultados adquieren mayor significancia al asociar la productividad con los niveles de Crisis de Vida. Las observaciones se verifican en el Cuadro No.7.

CUADRO N° VII FRECUENCIAS OBSERVADAS EN LA VARIABLE "AFECTAN SUS PROBLEMAS PERSONALES Y/O LABORALES SU PRODUCTIVIDAD", ENTRE LOS ENCUESTADOS DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE RPC CANAL 4, SEGÚN NIVELES DE CRISIS DE VIDA

Factor Financiero Determinante de estrés	¿ Afectan sus problemas personales y/o laborales su productividad ?					
	Total		Sí afectan		No afectan	
	No.	%	No.	%	No.	%
Total	22	100.0	11	50.0	11	50.0
No hay crisis de vida	3	13.6	1	4.5	2	9.1
Crisis leve de vida	5	22.7	2	9.1	3	13.6
Crisis moderada de vida	10	45.5	6	27.3	4	18.2
Crisis mayor de vida	2	9.1	1	4.5	1	4.5
No especificado	2	9.1	1	4.5	1	4.5

Nota: La diferencia que se observa entre el total y los parciales se debe al redondeo.

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Depto. de Noticias de RPC
Canal 4. Abril de 1997.

Los empleados tuvieron la oportunidad de manifestar las situaciones o los factores que afectan su productividad laboral; aquellos que obtuvieron las mayores frecuencias se anotan en los siguientes renglones:

1. Falta de personal
2. Falta de material y equipo de trabajo
3. Falta de comunicación entre los compañeros
4. Falta de coordinación y desconocimiento del trabajo por parte de ciertas unidades.
5. El favoritismo laboral.

**M. ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS
DONDE LA PRODUCTIVIDAD SE VE MAS AFECTADA
POR EL ESTRÉS**

La influencia que tiene el estrés en la productividad adquiere sus variaciones por tipo de cargo que desempeña el empleado, así la encuesta arrojó mayores índices de auto-control del estrés entre las personas cuyo trabajo se desarrolla tanto en un ambiente exterior como a lo interno de la empresa, esto es a los Camarógrafos y los Reporteros/Redactores/Locutores. Por otro lado las secretarias/personal administrativo así como los coordinadores de noticias y asignaciones manifiestan ver afectada su productividad por causa del estrés. Ver Cuadro No.8.

CUADRO N° VIII: INFLUENCIA DEL ESTRÉS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE RPC CANAL 4, SEGÚN CARGO QUE OCUPAN

Cargo que ocupa el Empleado	Influencia del estrés en la productividad					
	Total		El estrés afecta la productividad		El estrés no afecta la productividad	
	No.	%	No.	%	No.	%
Total	22	100 0	11	50 0	11	50 0
Secretarias/Redactores/Personal Administrativo	6	27 3	4	18 2	2	9 1
Coordinadores (Noticias, asignaciones, etc)	3	13 6	3	13 6	-	-
Reporteros/Redactores/Locutores	7	31 8	3	13 6	4	18 2
Camarógrafos	5	22 7	1	4 5	4	18 2
No especificado	1	4 5	-	-	1	4 5

Nota: La diferencia que se observa entre el total y los parciales se debe al redondeo

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Depto. de Noticias de RPC Canal 4. Abril de 1997.

En el Cuadro N° IX se presentan los cruces entre la variable "Cargo que ocupa el empleado" y los "Niveles de Crisis de Vida" resultantes en la encuesta. En este cuadro corrobora la afirmación anteriormente dicha en relación al Cuadro No.8. Se verifica que de las 10 personas que manifestaron niveles de crisis de vida moderado (es decir el 50%) están en el grupo de las secretarias, redactores, personal administrativo que a pesar de no caracterizarse por una movilidad en su puesto (salidas continuas a la calles, contacto con agentes y personas externas a la empresa), manifiestan más influencia del estrés en sus labores.

En su contraparte, los Reporteros/Redactores/Locutores¹ resultaron con niveles de crisis de vida "No hay crisis de vida" (3 de ellos), "Crisis Leve de Vida" (2 personas) y "Crisis Moderada de Vida" (2 personas). Esto deja ver que no necesariamente las técnicas de control de estrés están ligadas a un puesto u ocupación -ya sea el trabajo menos o más estresante- sino que dependerá del criterio de cada individuo en particular.

¹ Se definen así porque realizan interactivamente estas labores

**CUADRO N° IX NIVELES DE CRISIS DE VIDA OBTENIDOS A
TRAVÉS DE LOS INDICADORES DE ESTRÉS EN
EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE
NOTICIAS DE R.P.C. CANAL 4, SEGÚN CARGO
QUE OCUPA EL EMPLEADO**

Cargo que Ocupa el empleado	Niveles de Crisis de Vida según indicadores de estrés											
	Total		No hay crisis		Crisis leve		Crisis moderada		Crisis mayor		N.R.	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Total	22	100.0	3	13.6	5	22.7	10	45.5	2	9.1	2	9.1
Secretaria/Redactores/Personal Administrativo	6	27.3					5	22.7			1	4.5
Coordinadores (Noticias, Asigna, etc)	3	13.6			1	4.5	2	9.1				
Reporteros/Redactores/Locutores	7	31.8	3	13.6	2	9.1	2	9.1				
Camarógrafos	5	22.7			2	9.1			2	9.1	1	4.5
No Especificado	1	4.5					1	4.5				

N.R.. El entrevistado no contestó a la pregunta.

Nota: La diferencia que se observa entre el total y los parciales se debe al redondeo.

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Depto. de Noticias de RPC
Canal 4. Abril de 1997.

N. INDICADORES DE TENSION REFLEJADOS POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE RPC CANAL 4:

El estrés crónico o excesivo puede producir cambios psicológicos y fisiológicos llamados tensión. La lista de indicadores o síntomas presentada en el cuadro siguiente revela la frecuencia con que estas situaciones se dan en el personal del Departamento. Aquí se deja ver que los trastornos ocasionados por el estrés están ligados a factores de tipo personal que afectan directamente la salud del empleado. El 50% de los empleados manifiestan que sufren de trastornos digestivos y dolores de cabeza, lo cual puede deberse a desórdenes en las horas de comida por el trabajo que en ocasiones es excesivo.

El sentirse preocupado o distraído también es un síntoma que se revela dentro de los resultados. Ocho empleados (34.4%) manifestaron ser víctima de esta situación a causa del estrés a que están sometidos en sus puestos de trabajo. En tercer lugar el sentirse desorientado y distraído fue uno de los síntomas manifestados con mayor frecuencia de ocurrencia. Los demás indicadores

presentan frecuencias distribuidas en su mayoría hacia los puntos "Rara vez" y "Nunca Ocurre" por lo que no se resaltarán dichos resultados.

CUADRO N ° X FRECUENCIAS OBSERVADAS EN LOS INDICADORES DE TENSION EN EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE RPC CANAL 4, SEGÚN INDICADOR

Indicadores de Tensión	Frecuencia del Indicador de Tensión				
	Usualmente	Algunas Veces	Rara vez	Nunca	N.R.
Sentirse desorientado o abrumado	-	7	10	5	-
Trastornos digestivos y dolores de cabeza	3	8	7	4	-
Aumento en el fumar	-	2	2	18	-
Beber mucho	1	-	9	12	-
Preocupado, distraído	1	7	5	8	1
Depresión	1	5	7	9	-
Sudoroso y manos temblorosas	-	2	1	19	-
Comer en exceso	-	5	5	12	-
Nervioso, ansioso, tenso	1	4	9	8	-
Endurecimiento de los músculos de la mandíbula	1	-	5	16	-
Pensamiento obsesivo y preocupante	2	5	5	10	-
Perder el interés en el sexo	1	-	1	20	-
Pérdida de apetito	1	2	4	15	-
Falta de aire	-	-	3	19	-
Insomnio	1	1	7	13	-
Indeciso	-	3	6	12	1
Preocupado por vuestra salud	3	3	10	6	-
Dificultad para levantarse	2	4	5	11	-
Fatiga, letargo	-	3	9	10	-
Crear conflictos innecesarios	-	2	4	16	-
Irritabilidad	1	2	6	13	-
Aburrimiento	1	3	6	12	-
Dificultad en conciliar el sueño	1	2	7	12	-
Impaciente	4	3	8	7	-
Dificultad de priorizar el trabajo	-	-	5	17	-
Temoroso en cometer errores	3	2	9	8	-
Baja productividad	-	-	5	17	-
Evasión de la responsabilidad	-	-	2	20	-
Pensamientos sucios	1	1	3	17	-
Furia mal encajonada	1	1	2	17	1
Discusiones impulsivas	2	1	7	12	-
Dificultad en la comunicación	1	1	5	15	-
Despreocupado o retirado	1	1	4	16	-

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Depto. de Noticias de RPC Canal 4. Abril de 1997

Con base a los resultados verificados en el cuadro anterior, se sumaron los totales para cada empleado y se contabilizó aquellos que según la suma de sus indicadores tenían la necesidad de incrementar sus técnicas de control de estrés. Estos son aquellos empleados cuya sumas eran superiores a 35 puntos. Se sigue, que de 22 empleados, tan sólo uno (4.5%) resultó con una puntuación superior a los 35 puntos, lo cual indica que necesita incrementar sus técnicas de control de estrés. A pesar de que sólo una persona obtuvo puntuaciones por encima de los 35 puntos, hay que anotar que se observaron 4 personas (18.2%) cuyos niveles estaban muy próximos a 35 (específicamente se hallaban entre los 30 y 34 puntos), lo que indica que este porcentaje de empleados (18.2%) son de observar para que se evite caer sobre estos niveles de "no auto-control".

Ñ. TÉCNICAS EMPLEADAS POR EL PERSONAL DE NOTICIAS PARA QUE EL ESTRÉS NO MERME SU PRODUCTIVIDAD

Para manejar con efectividad el estrés es de ayuda mejorar nuestra comprensión del mismo.

La mayor parte de la tensión producida por el estrés es autoproducida. Surge de circunstancias que la producen y de nuestras propias conductas que la llevan a ella.

Todavía me acuerdo cuando el término estrés no se manejaba con tanta naturalidad como ahora. Al pasar del tiempo las interrogantes sobre este fenómeno van siendo respondidas y mientras ésto ocurre todos debemos aprender a convivir con él.

Como otro de los resultados de este estudio pudimos conocer las formas en que el personal de noticias maneja su estrés y entre los más importante están:

En lo Personal:

- Relajamiento fuera de la Empresa (salir en la hora de almuerzo).
- Generando pensamiento positivo.

- Realizar ejercicios (caminar, correr)
- Escuchar música.
- Leer libros.

En el trabajo:

- Organizarse
- Auto control.
- Conversar los problemas con alguien.

a) Indicadores Personales, Para Detectar Que Están Siendo Afectada En Su Productividad Por El Estrés.

- Falta de concentración
- Depresión
- Cambios de ánimo.

b) ¿En Qué Forma La Empresa Puede Ayudar A Que Los Empleados
Manejen Su Estrés?

- Dar incentivos
- Dar seminarios (perfeccionamiento personal)
- Organizar actividades recreativas.
- Mejorar los salarios

c) Formas de mejorar la productividad por parte de las Empresa (R.P.C.,
Canal 4)

- Comprar equipos nuevos y adecuados.
- Capacitar más al personal
- Crear incentivos salariales
- Dar reconocimiento
- Libertad para producir

d) Situaciones Que Afectan La Productividad En El Departamento De Noticias

- La falta de personal
- La falta de equipo
- La falta de comunicación
- Mala organización
- Falta de materiales.

CAPÍTULO III
APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.

A. LA ENCUESTA

Cuando decidimos realizar una Encuesta, es porque deseamos saber y evaluar lo existente o simplemente confirmar alguna sospecha que se tenga y así con los resultados obtenidos encontrar las posibles soluciones a los problemas.

La utilización de un instrumento de recolección no excluye el uso de cualquier otro, puesto que no es fácil definir las preferencias para utilizar uno con respecto al otro. La selección del método más apropiado depende a su vez de tres factores: Del propósito general de la investigación, de las necesidades de información de la población objetivo y de sus limitaciones prácticas.

Las encuestas son un paso obligatorio en las investigaciones relacionadas con el Comportamiento Organizacional.

Decidimos realizar una serie de instrumentos de evaluación, éstas se utilizarán para obtener respuestas de los empleados, aplicándoles un cuestionario y otros instrumentos de evaluación para saber qué opinan de sus empleos, grupos de trabajo, superiores y la organización.

B. OBJETIVOS DE LA ENCUESTA.

Objetivo General.

- Determinar si el personal de noticias de la Corporación Panameña de Radiodifusión, R.P.C., Canal 4 esta siendo afectado por el estrés y de que forma éste influye en su productividad.

Objetivos Específicos

- Evaluar los conocimientos del personal acerca del fenómeno estrés y cómo afecta su productividad.
- Identificar qué situaciones específicas le producen estrés.
- Investigar los métodos utilizados por el personal del departamento de Noticias, para manejar el estrés y no dejar que afecte su productividad.
- Elaborar una propuesta para mejorar la productividad dentro del departamento de noticias, con la información obtenida por parte de sus integrantes.

C. ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA.

Debido a que los resultados de un estudio están determinados u orientados hacia la recolección de información general o específica, es necesario definir de antemano el enfoque que se le dará a la investigación. Para nuestro caso hemos definido un enfoque cualitativo con una entrevista detallada aplicable a las unidades de estudio, además de observación directa en el campo.

Nuestra encuesta la forman cuatro instrumentos de evaluación, consistente de un cuestionario general confeccionado con preguntas abiertas, cerradas y múltiples (ver anexos). El cuestionario es la herramienta de evaluación más utilizada.

Los tres instrumentos restantes han sido utilizados para evaluar las condiciones laborales, los niveles de estrés percibidos y los síntomas o resultados de esa presión.

Estos instrumentos son utilizados comúnmente por las Oficinas del Desarrollo del Empleado de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos.

El primero de estos instrumentos evalúa las condiciones laborales de

estrés en el trabajo asignándole valores de menor a mayor (de 1 a 5), por la frecuencia con que percibe cada una de las afirmaciones que se detallan en el instrumento (ver anexo).

El segundo es la "Escala de Rango de Reajuste Social" se usa para medir el impacto relativo de los cambios comunes de la vida. Fue publicada en 1969 por los siquiátras Thomas H. Holmes y Richard Rahe. Esta escala incluye tanto buenas como malas experiencias que se conocen como las causantes de la reacción del estrés. La escala usa una medida llamada unidades de cambio de vida (UCV) para establecer el grado de las experiencias comunes de la vida de acuerdo a su impacto estresante.

De acuerdo a esta escala, la muerte de un cónyuge tiene un grado bastante alto de 100 UCV; la experiencia de un divorcio alcanza un nivel de 73. En el estudio de Holmes y Rahe, siempre que la acumulación de unidades de cambio de vida llega a ser más de 200, los sujetos comienzan a sufrir desajustes físicos asociados con los altos niveles de estrés.

El tercer instrumento nos ayuda a descubrir los indicadores de tensión. El estrés crónico o excesivo puede producir cambios psicológicos y fisiológicos llamados tensión.

Este instrumento identifica una serie de síntomas de la tensión, el encuestado debe asignarle un valor a cada uno de estos síntomas para así saber la frecuencia con que se experimenta éstos, la valoración va desde 0 para nunca hasta 3 para usualmente, el total de estos valores nos indican la necesidad por parte del encuestado de incrementar sus técnicas en el manejo del estrés.

D. PRUEBA DEL FORMULARIO PARA LA ENCUESTA.

La prueba previa del cuestionario y de la encuesta es de suma importancia. La prueba revela qué tan bien comprenden los participantes las preguntas, si existen problemas en el diligenciamiento del cuestionario y si los resultados obtenidos son los que se requieren. Después de la prueba, es posible que el evaluador necesite modificar el cuestionario o impartir más capacitación. Cuando no se realiza una prueba del cuestionario es muy factible que el evaluador obtenga información equivocada o que esté fuera de contexto.

Para obtener mayor efectividad de nuestros instrumentos, procedimos a comprobar su grado de comprensión, tomamos una de las personas que formaban parte de nuestro universo a estudiar y le colocamos los instrumentos.

Le solicitamos que de tener alguna duda o la no comprensión de algo nos lo hiciese saber.

La persona escogida desarrolló la encuesta sin dificultad alguna, sólo se obtuvo el comentario de que la misma estaba algo extensa.

E. ÁREAS DE LA ENCUESTA.

La Encuesta se realizó en el Departamento de Noticias de R.P.C., Canal

4. El departamento se divide en Noticias de Radio y Televisión.

El personal se divide en administrativos, camarógrafos, redactores-editores y reporteros-redactores.

F. METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA.

Por medio de la observación realizada con anterioridad, nos pudimos percatar lo difícil que sería la recolección de datos en un sólo día o días, es por eso que tomamos la decisión de facilitarles la tarea a nuestros encuestados.

Le solicitamos a una de las secretarías del Departamento que sirviera de custodia y distribuyera las mismas, pues la entrada y salida de personal es mucha y en diferentes horarios, incluso les dimos la opción de que se las podían llevar a su casa.

Después de dos semanas luego de aplicada la encuesta procedimos a recogerlas.

G. POBLACIÓN DEL ESTUDIO (O POBLACIÓN OBJETIVO)

Conforme al tema de nuestra investigación, se analizará la productividad generada en el Departamento de Noticias de RPC Canal 4, en relación con los niveles de estrés que proyectan los empleados de dicho departamento, por lo que nuestra población sujeta de estudio serán las unidades que componen esta sección.

Al analizar por observación directa el movimiento de esta población nos pudimos percatar que las unidades estudiadas están en constante movimiento dentro y fuera del departamento, dificultándose el contacto con dichas personas.

Es por eso, que se tomó la decisión de estudiar una parte de esta población (muestra), para evitar así situaciones como:

a) Extensión del tiempo de ejecución de la encuesta, debido a la demora en la recolección de la información por motivos de la movilidad constante a que están sujetas las unidades de estudio. Esto traería como consecuencia el alto costo por unidad de encuesta.

b) Altos porcentajes de omisión y/o No Respuesta, por la falta de tiempo en el llenado de las encuestas debido precisamente al movimiento de personal registrado en este departamento.

1. Marco De Referencia:

Para nuestro estudio, el marco de referencia es decir la enumeración de las unidades que conforman nuestra población de estudio, se circunscribe al listado proporcionado por la Empresa R.P.C. Canal 4, específicamente los empleados que laboran en el Departamento de Noticias. En este listado se enumeran un total de 63 personas, clasificados por puesto que desempeñan cada uno de los empleados.

Aclaración: Se revisa el marco de referencia y se descarta personal en vacaciones, por licencia e incapacidad (6 personas) quedando en $N = 57$.

2. Diseño De La muestra:

Por la naturaleza del estudio (enfoque cualitativo) se trabajó con una muestra probabilística aleatoria simple, con el fin de controlar la variabilidad que se produce con la selección de diversas muestras posibles de la población. Los siguientes puntos enuncian las principales justificaciones del por qué se seleccionó una muestra aleatoria:

a) El muestreo probabilístico es una manera de alcanzar alto nivel de exactitud y confiabilidad en las predicciones, pues las técnicas planteadas para el análisis de resultados se basan en la teoría de la aleatoriedad.

b) Se pueden inferir a través de estimaciones los parámetros poblacionales, es decir los resultados no se restringen a la muestra estudiada, sino que pueden ser extrapolados a la población total de estudio

Cuando se presentan las condiciones enumeradas con anterioridad y verificamos que todos los elementos que queremos medir se parecen o reúnen cierta homogeneidad, una pequeña muestra será suficiente para obtener resultados confiables, máxime que la población a estudiar es pequeña.

3. Nivel De Precisión Aceptado

Por lo general la precisión que se acepta para este tipo de estudios se encuentra entre el 5% y el 10%. Ello depende de la importancia de los resultados, así como también del uso que se le dará a los mismos. Para nuestro caso, tomaremos una precisión del 5% mayor o menor. Esto quiere decir que si determinamos que en la muestra poblacional el 75% de los empleados ven afectada su productividad laboral por causa del estrés, una precisión del 5% significa que aceptamos que la proporción de empleados de la población que se ven afectados por el estrés está entre el 70% y el 80%.

4. Nivel De Confianza

La selección de nuestro tamaño de muestra se basa en un nivel de confianza del 95%, esto quiere decir que en 95 de cada 100 muestras seleccionadas de la población de los 57 empleados del Departamento de Noticias de RPC Canal 4, los resultados representarán correctamente a la población objetivo. En otras palabras, para la afirmación anteriormente dada para el nivel de precisión, tendremos el 95% de confianza o seguridad que el porcentaje de empleados que se ven afectados por el estrés es sus labores está entre el 70% y el 80%.⁴.

5. Tamaño Muestral

Son varios los caminos que se utilizan para la determinación del tamaño

⁴ Esta cifra representa sólo un ejemplo ilustrativo del significado de los niveles de precisión y confianza fijados en el estudio, no así los resultados obtenidos de la muestra analizada

muestral, unos más elaborados que otros dependiendo de las condiciones de la población, la facilidad para obtener la información, etc., pero para este tipo de estudio donde se analizan cualidades de la población, los tamaños de las muestras se seleccionan mediante procedimientos estándares.

H. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Nuestro estudio presentó una serie de limitaciones desde sus inicios:

En primera instancia luego de obtener el permiso para realizar nuestro trabajo investigativo en otra Compañía Televisora (Telemetro Canal 13), éste se nos fué negado.

Afortunadamente La Corporación Panameña de Radio Difusión, (R.P.C.), Canal 4, nos abrió sus puertas muy gentilmente y nos permitió desarrollar nuestro tema dentro de sus oficinas.

Era nuestra intención inicial, censar a toda la población que conformaba el Departamento de Noticias, pero después de nuestra observación realizada nos dimos cuenta que sería algo difícil hacerlo, porque los camarógrafos y reporteros que conformaban más de la mitad de los encuestados, estaban en constante movimiento, saliendo y entrando del canal. Por tanto decidimos tomar una muestra del total de Empleados (muestra de campo).

Posteriormente se nos presentó otra limitación en el proceso de recolección de datos. Al colocar la encuesta le ofrecimos facilidades a los

encuestados tales como la posibilidad de llevarse la encuesta a sus hogares, con el objetivo de que se llenará sin presión alguna. Además otorgamos más de dos semanas para contestar las mismas todo esto basado en lo irregular de sus horarios.

Por último ocurrió lo más importante de las limitaciones. A mediados del mes de mayo, se realizó la fusión de Telemetro Panamá, Canal 13 y de la Corporación Panameña de Radio Difusión (R.P.C.), Canal 4, donde ambos perdieron su razón social y Telemetro absorbe a Canal 4, y se convierte en MEDCOM, S.A. Esta situación dificulta la recolección de las encuestas aplicadas, porque el personal se sentía decaído por lo incierto de su estatus laboral, como es de suponer cuando se presenta este tipo de condición.

Por estas razones decidimos recoger las encuestas antes de que el nivel de abstención fuese mayor.

I. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. Análisis Inferencial:

Mediante la muestra aleatoria simple se pudieron calcular los porcentajes poblacionales para las variables más importantes del estudio, con el fin de inferir o extrapolar los resultados analizados en la muestra para los 57 empleados que trabajan en el Departamento de Noticias de RPC Canal 4, durante el período de ejecución de la encuesta (abril, 97)

Estas estimaciones se realizaron con el estimador de porcentajes para una muestra aleatoria simple:

$$\hat{p} = Np$$

donde p es el porcentaje resultante de la muestra estudiada y N la población objetivo.

Para presentar los resultados de estas inferencias se consideró

conveniente realizar una Tabla Resumen en donde se presentan los resultados muestrales obtenidos en porcentajes para las variables de mayor significancia en el estudio, las cuales nos servirán de base para la realización de la Propuesta de Mejoramiento que se presenta en el siguiente y último capítulo de este trabajo.

CUADRO N° XI: PORCENTAJES OBTENIDOS PARA LA MUESTRA Y ESTIMACIONES POBLACIONALES RESULTANTES PARA LAS VARIABLES MÁS IMPORTANTES TRATADAS EN ESTA INVESTIGACIÓN, SEGÚN VARIABLE ESTUDIADA

Principales Variables Estudiadas	Resultados Obtenidos	
	En la Muestra (p)	Estimación
"Sufren de Estrés"	95.4%	54.4%
"Existe presión (estrés) en su trabajo"	81.8%	46.6%
"Se considera bien remunerado"	36.4%	20.7%
"Considera que sus problemas personales y/o laborales afectan su productividad en el trabajo"	50.0%	28.5%
"De quién depende que la productividad mejore"		
"Niveles de Estrés del empleado"		
No hay crisis de vida	13.6%	7.8%
Crisis leve de vida	22.7%	12.9%
Crisis moderada de vida	45.5%	25.9%
Crisis mayor de vida	9.09%	5.18%
"Indicadores de tensión del empleado"		
Personal que necesita incrementar las técnicas de control de estrés	4.5%	2.6%

donde $p = a/n$ y a es el total de empleados que poseen la cualidad.

2. Intervalos Confidenciales

Los intervalos confidenciales nos permiten establecer medidas, límites o rangos entre los cuales se encuentran los parámetros poblacionales que estimaremos a través de la muestra, con base a niveles de confianza pre-fijados. Para nuestro estudio construiremos intervalos confidenciales con un 95% de confianza.

Usaremos las principales variables incluidas en la Encuesta aplicada a los empleados del Departamento de Noticias de RPC Canal 4. Los resultados se presentan en la cuadro No. XII de esta sección.

CUADRO N° XII: ESTIMACIONES DE VARIANZAS E INTERVALOS CONFIDENCIALES DE LAS PROPORCIONES POBLACIONALES RESULTANTES PARA LAS VARIABLES MÁS IMPORTANTES TRATADAS EN ESTA INVESTIGACIÓN, SEGÚN VARIABLE ESTUDIADA

Principales Variables Estudiadas	Resultados Obtenidos	
	Varianza Estimada	Intervalo de Confianza
"Sufren de Estrés"	0.007	(54.2, 54.6)
"Existe presión (estrés) en su trabajo"	0.007	(46.4, 46.8)
"Se considera bien remunerado"	0.005	(20.5, 20.9)
"Considera que sus problemas personales y/o laborales afectan su productividad en el trabajo"	0.002	(28.4, 28.6)
"De quién depende que la productividad mejore"		
"Niveles de Estrés del empleado"		
No hay crisis de vida	0.021	(7.5, 8.1)
Crisis leve de vida	0.303	(12.7, 12.9)
Crisis moderada de vida	0.006	(25.8, 26.0)
Crisis mayor de vida	0.007	(5.1, 5.3)
"Indicadores de tensión del empleado"		
Personal que necesita incrementar las técnicas de control de estrés	0.001	(4.4, 4.6)

Para el caso de la primera variables: "Sufren de estrés", sea p =proporción de empleados en la muestra que manifestaron que sufren de estrés, $p=a/n$, donde

a representa el total de empleados que indicaron sufrir de estrés y n el tamaño de la muestra (n=22).

Luego $p=a/n=21/22=0.95$.

Para el cálculo de la varianza del estimador, utilizamos la siguiente formula:

$$\hat{V}(\hat{p}) = \left[\frac{N-n}{N} \right] \left[\frac{pq}{n-1} \right]$$

donde N= tamaño de la población

n= tamaño de la muestra

p= proporción de la variable obtenida en la muestra

q=1-p

De aquí que para N= 57, n=22, p=54.4 y q=1-p=0.456 se obtiene la siguiente varianza:

El intervalo de confianza para la primera variable viene dado por:

$$\left(\hat{p} \pm t_{\sqrt{\hat{V}(\hat{p})}} + \frac{1}{2n} \right)$$
$$\left(95 \pm 2\sqrt{13.43} + \frac{1}{44} \right)$$

El resultado del intervalo de confianza obtenido para la primera variable significa que si tomamos muestras aleatorias repetidas en la misma población estaremos 95% seguros de que la proporción de empleados que sufren de estrés está entre estos límites. Igual cálculo se efectúa para las demás variables presentadas en la Cuadro.

3. Pruebas De Hipótesis

La selección de una muestra aleatoria nos concede la libertad de realizar ciertas pruebas que nos permitirán asegurar a niveles de confianza dados los valores de las proporciones poblacionales. Estas pruebas son conocidas como "Pruebas de Hipótesis", las mismas dependen de la Distribución de la variable

o en otras palabras la forma como la variable se comporta en muestras repetidas tomadas de la población.

En nuestro estudio utilizaremos la distribución normal la cual se ilustra mediante una curva con igual cantidad de puntajes a cada extremos, es simétrica y tiene forma de "campana" (Campana de Gauss).

Si bien es cierto no podemos asegurar en un 100% que las variables utilizadas en este estudio se distribuyen en forma normal, es bien cierto que la mayoría de las variables y principalmente las utilizadas en las ciencias sociales se aproximan a la distribución normal. Partiendo de este supuesto, utilizaremos el Estadígrafo de Prueba Z, ya definido anteriormente para contrastar varias hipótesis y verificar los resultados obtenidos para la muestra.

Contraste No.1:

Hipótesis nula: **Ho:** El 75% de los empleados que laboran en el Departamento de Noticias de RPC Canal 4 ven afectada su productividad laboral por causa del estrés.

H1:El 75% de los empleados que laboran en el Departamento de Noticias de RPC Canal 4 no ven afectada su productividad laboral por causa del estrés.

Estas afirmaciones traducidas a lenguaje simbólico se presentan de la siguiente manera:

$$H_0: p=75\% \quad \text{o bien} \quad H_0: p=0.75$$

$$H_1: p \neq 75\% \quad \text{o bien} \quad H_1: P \neq 0.75,$$

donde p representa la proporción de empleados que se ven afectados por el estrés en su actividad laboral.

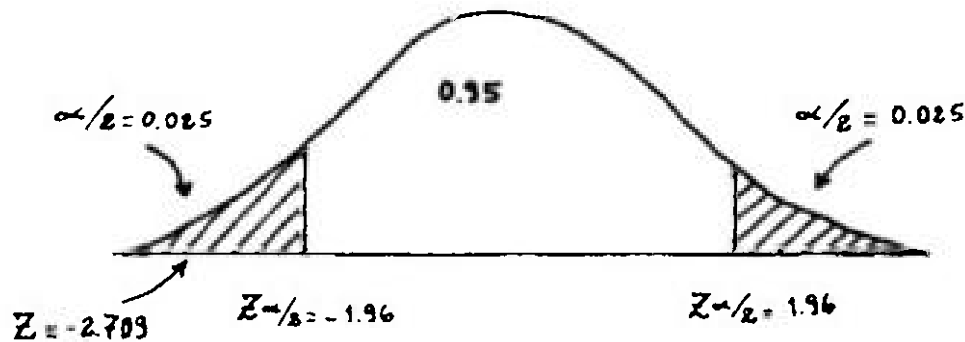
Sea X la variable que representa el número real de empleados que manifiestan ver afectada su productividad por causa del estrés en la muestra, de donde: $X=11$ y $n=22$

Tomamos un nivel de significación de $\alpha=0.05$, esto nos fija la probabilidad máxima con que en un ensayo de una hipótesis se puede cometer el error de rechazar la hipótesis cuando deberíamos aceptarla.

Mediante una prueba bilateral (de dos colas) basados en una distribución normal resulta que el Estadígrafo de Prueba (Z) se calcula de la siguiente manera:

$$Z = \frac{X - np}{\sqrt{npq}}, \quad \text{donde } q = 1 - p$$
$$Z = \frac{11 - (22)(0.75)}{\sqrt{(22)(0.75)(0.25)}}$$
$$Z = \frac{11 - 16.5}{\sqrt{4.125}}$$
$$Z = \frac{-5.5}{2.03} = -2.709$$
$$Z = -2.709$$

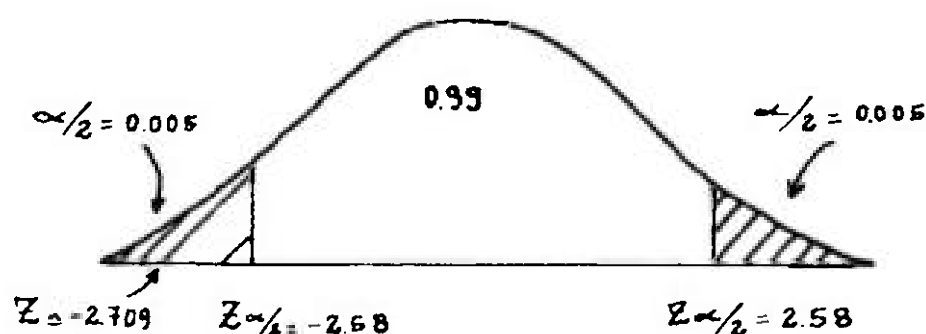
La siguiente figura muestra las regiones de aceptación y rechazo predesterminadas para una Distribución Normal, además de sus valores críticos y la ubicación del Estadígrafo de Prueba para una prueba de dos colas:



Los resultados obtenidos nos llevan a rechazar la Hipótesis nula (H_0) debido a que el Estadígrafo de Prueba, Z , pertenece a la Región de Rechazo y a aceptar la hipótesis alternativa de que el 75% de los empleados no se ven afectados en la productividad laboral a causa del estrés. Todo esto a un nivel

de confianza del 95%.

Para un nivel de confianza aún mayor del 99%, tomamos entonces un $\alpha=0.01$. La región de la Curva normal para estos valores se presenta a continuación.



Observamos que nuevamente la Hipótesis nula es rechazada nuevamente debido a que el Estadígrafo de Prueba pertenece nuevamente a la Región de Rechazo, por lo que podemos asegurar que los resultados son altamente significativos y confiables.

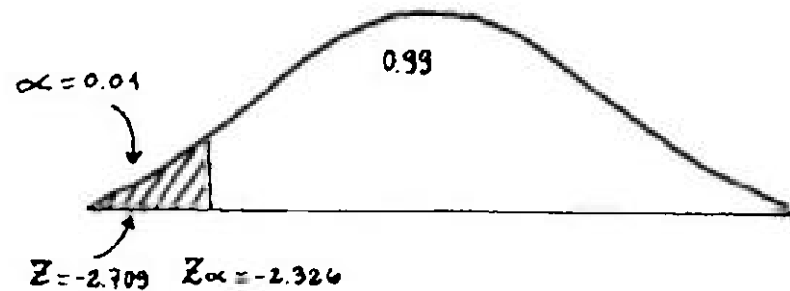
Las pruebas anteriores (de dos colas o bilaterales) son utilizadas para contrastar porcentajes verificando si el valor es igual o desigual. Las pruebas unilaterales son utilizadas para contrastar hipótesis de desigualdad, como la que a continuación enunciamos:

Contraste de Prueba de Hipótesis Unilateral (una sola cola):

$H_0: p=0.75$ (Hipótesis nula), frente a una Hipótesis alternativa,

$H_1: p<0.75$. Donde p representa la misma proporción señalada para los contrastes de hipótesis anteriores.

Se determina a un nivel de significancia de 0.01 la siguiente área:



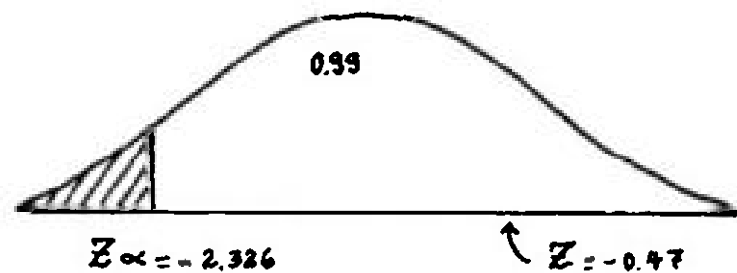
Como el Estadígrafo de Prueba $Z=-2.709$ pertenece a la Región de Rechazo de la curva, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa, es decir aceptamos que un porcentaje menor al 75% de los empleados ven afectadas sus labores a causa del estrés. Esta afirmación bajo un nivel de confianza del 99%.

Por último nos permitimos contrastar también al 99% de confianza la siguientes hipótesis:

$H_0: p=0.55$ vs $H_1: p<0.55$, como nuestro valor de p varía para esta prueba se hace necesario hacer el cálculo nuevamente de Z , de donde:

$$Z = \frac{X - np}{\sqrt{npq}}, \quad \text{donde } q = 1 - p$$
$$Z = \frac{11 - (22)(0.55)}{\sqrt{(22)(0.55)(0.45)}}$$
$$Z = \frac{11 - 12.1}{\sqrt{5.445}}$$
$$Z = \frac{-1.1}{2.333} = -0.47$$
$$Z = -0.47$$

Establecemos luego la figura que muestra las regiones de aceptación y rechazo bajo la curva normal:



Como el Estadígrafo de Prueba $Z = -0.47$ pertenece a la Región de Aceptación tomamos la decisión de aceptar la hipótesis nula, es decir que un porcentaje mayor o igual a 55% de empleados se ven afectados en sus labores por causa del estrés.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE NOTICIAS DE R.P.C., CANAL 4

A. USO DE LA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Son pocos los principios universales y simples que expliquen el comportamiento organizacional.

Los humanos somos seres muy complejos; como no somos iguales es difícil hacer generalizaciones sencillas, precisas y absolutas respecto a ellos. El comportamiento Organizacional es una ciencia Administrativa y Social.

El Comportamiento Organizacional se deriva, cuando menos, de dos campos existentes en la administración de empresas: Las relaciones humanas y la administración. Así mismo incluye aportes significativos de la psicología y la sociología, además de la economía, la antropología y las ciencias políticas.

Los administradores hacen las cosas por medio de otras personas. Para alcanzar sus metas, toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades. Además de las funciones básicas de la Administración, Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, los administradores deben utilizar los roles y habilidades de la Administración. Estas son:

Roles	Habilidades
Roles Interpersonales	Habilidades Técnicas
- Liderazgo	- Conocimiento
- Don de mando	- Experiencias
- Enlace	
Roles de la Información	Habilidades Humanas
- Vicería	- Motivación
- Seguimiento	- Trabajo en grupo
- Difusión	
Roles de Decisiones	Habilidades Conceptuales
- Asignación de Recursos	- Capacidad mental
Humanos	- Diagnóstico
- Materiales	
- Negociaciones (Sindicato)	
- Solución de problemas	

La puesta en práctica de estos dos aspectos son una "función de dirección", todas estas actividades relacionadas o preliminares del comportamiento organizacional.

B. BENEFICIOS DEL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Desde la creación de las sociedades con fines de lucro, desarrolladas principalmente en la revolución industrial, una gran preocupación ha sido determinar los parámetros para evaluar los resultados. La productividad y los medios de incrementarla se han convertido en el centro de atención de los gerentes.

El tema de incrementar la productividad de los recursos humanos, constituye un desafío importante que deben enfrentar las organizaciones.

Lo que más necesitan los gerentes es una visión integrada de la investigación existente, expuesta en pautas prácticas que puedan aplicar en sus organizaciones.

La importancia que la productividad tiene en la supervivencia de las organizaciones queda demostrada cuando los incrementos en la productividad ayudan a mitigar la inflación, ayudan al crecimiento económico, también fortalece y contrarrestan la escalación de los costos de mano de obra, materiales, energía y otros gastos. También fortalecen la posición competitiva de una empresa en el mercado nacional e internacional.

C. TÉCNICAS COMUNES PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD

La productividad de una organización es medida por el logro de sus metas, cuando logra transformar sus insumos en productos al menor costo posible. Por tanto productividad es eficacia y eficiencia.

Para poder medir la productividad de cualquier empresa es nuestro primer menester el establecer o conocer ciertos datos, tales como:

¿Cuál es la verdadera misión de la empresa?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Qué quieren nuestros clientes?

¿Deseamos ser líderes en lo que hacemos?

Preguntas correctas traen como consecuencia respuestas correctas y así sabremos hacia dónde y por qué estamos allí, podremos evaluar y orientar a nuestro recurso humano con respecto a la productividad.

Con frecuencia la productividad se mide en términos de insumos y resultados económicos en medidas de horas por mano de obra, por ventas realizadas o precios de ventas por horas trabajadas y costos de horas hombre.

Pero en una empresa de servicios y servicios tan intangibles como lo es una señal de televisión es más difícil medir su productividad.

En el Departamento de Noticias de R.P.C. Canal 4, no cuentan con un instrumento para medir la productividad de su personal, porque a ellos les preocupa más la calidad de noticias que su cantidad. Nosotros procuraremos proporcionarle ejemplos para poder medir la productividad de sus empleados.

D. LAS FUSIONES COMO MÉTODOS DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Las organizaciones que tienen éxito en la actualidad deben fomentar la innovación y dominar el arte de los cambios o en caso contrario desaparecerán. Los empleados de una organización pueden ayudar o no al buen desarrollo del cambio y el desafío de toda administración es el estimular la creatividad de los empleados en la medida en que realicen el cambio.

Es incuestionable que durante mucho tiempo las organizaciones se han dedicado a resolver urgencias para librar los obstáculos inmediatos y salir adelante. Es por eso que muchas empresas se han percatado de que no pueden resolver solas todos los problemas que se pueden presentar.

Últimamente las empresas unen sus debilidades para crear una sola fuerza, las firmas de auditores en nuestro país lo han hecho y las televisoras también, la competencia se ha vuelto cada vez más agresiva y empresas con mayor capital que otras sobreviven y las pequeñas sucumben.

Es por eso que las empresas se fusionan para:

- Tener mayor capital.

- Poder contar con el personal de calidad que no pueden pagar.
- Poder hacerle frente a la competencia
- Compartir los gastos.

Al tener mejores ingresos, pocos gastos y un personal que ejecute las decisiones de forma rápida y efectiva se es productivo, esto es productividad.

Pero las fusiones tienen su parte negativa para los recursos humanos. El objetivo o uno de los objetivos de ésto es tener los recursos necesarios para ser productivos y hay que ser realista, hay recursos humanos que en este proceso quedarán fuera de la empresa, las razones pueden ser: La poca o ninguna productividad del mismo, estar cerca de su jubilación y la más común en las organizaciones es recortar gastos en el renglón de recursos humanos, quedándose con el estrictamente necesario para funcionar.

En R.P.C. como todos saben, se dio la fusión con Telemetro Panamá Canal 13, convirtiéndose en MEDCON Telemetro, absorbe a Canal 4, pues era quien tenía la posibilidad de hacerlo. Esta fusión trajo descontento, pero este descontento sólo fue en un Canal, pues se dio una serie de reducción de personal en Canal 4, quedando cesante personal que todavía podía aportar mucho a la empresa. Estas reducciones de personal son y han sido subjetivas.

Para decir esto, nos basamos en que el Canal 4 no cuenta con ningún instrumento para medir el desempeño y la productividad del personal y sin éstos, nos parece muy delicado fundamentar un despido.

E. DISEÑO Y PRESENTACIÓN DEL MODELO

Sabemos que todo cambio trae consigo rechazo, mejor dicho, algo de temor, aunque cuando ese cambio puede probar que será de utilidad para quienes lo usen, ese temor se convierte en ansiedad.

Las empresas son fortalezas difíciles de violar y sobre todo si la empresa no está preparada para los cambios.

Nuestra intención al atrevernos a proponer a R.P.C. Canal 4, un medio para mejorar su productividad dentro del departamento de noticias, es que ambos participantes, administración y los empleados, puedan obtener lo mejor de ellos.

1. Objetivos Del Proyecto

a) Objetivo General

Proponer al Departamento de Noticias de R.P.C., Canal 4, un modelo descriptivo con fórmulas para el mejoramiento de la productividad, que permita el desarrollo del recurso humano a través de técnicas que forman parte de una eficiente y eficaz administración de personal.

b) Objetivos Específicos

Brindar a la administración una guía para mejorar la productividad de su personal basada en las necesidades del mismo.

Proporcionar al Departamento de Noticias de un sistema de evaluación del desempeño que contemple criterios, objetivos cuantificables para la medición de la productividad de su personal.

Detallar las posibles políticas y procedimientos que permitan al evaluador

el uso adecuado del sistema, como herramienta útil para desarrollar, promover e incrementar al personal.

Detallar técnicas para manejar el estrés existente de forma adecuada para que éste no afecte su productividad.

2. Beneficios Del Proyecto

Establecer niveles de motivación y evaluación acorde con las responsabilidades, complejidad o dificultad de las funciones y otros elementos importantes de los puestos.

Brindar al personal del Departamento de Noticias de R.P.C., Canal 4, medios para controlar el estrés producido por su trabajo que les permita reforzar e incentivar una productividad satisfactoria y sobresaliente.

3. La Misión

La Corporación Panameña de Radio Difusión, R.P.C. Canal 4, tiene como misión (antes de la fusión y según su último suplemento de aniversario) llevar a todos los hogares panameños la más objetiva y veraz información posible, satisfacer las necesidades de entretenimiento y comunicación de la población panameña

F. TÉCNICAS PARA REDUCIR EL ESTRÉS

En esta época y como han evolucionado las cosas, cada vez más se han estudiado las situaciones que nos motivan y las que nos afectan.

Como sabemos, existen dos tipos de estrés, uno positivo y otro negativo; el primero nos motiva e impulsa a la exitosa culminación de nuestras labores, el otro nos estanca, nos anula y nos enferma trayéndonos como consecuencia accidentes laborales y por consiguiente no rendimos de forma eficaz ni eficiente.

El rango o grado de estrés depende del trabajo que se desempeñe; hay empleos activos de mucha tensión, sobre todo, por el resultado de sus actividades, según las ocupaciones. El comportamiento organizacional las divide en cuatro: Empleos activos, empleos de poca tensión, empleos pasivos y de mucha tensión.

El personal que labora en un departamento de noticia cae en la categoría de los empleos de gran tensión, porque requiere de buenos resultados y poco tiempo para tomar decisiones.

En cuadros anteriores se pudo observar las situaciones y factores que afectan al personal de noticias, además de las reacciones y síntomas por ellos

presentados. Basándonos en estos resultados y en forma general, presentaremos un grupo de medidas puestas en práctica para el estrés y convertirlo en un aliado y no en un enemigo.

En los libros que tuvimos la oportunidad de leer y consultar buscando las mejores formas para reducir el estrés y mejorar la productividad, encontramos más de 52 maneras para hacerlo, pero escogimos las más significativas.

I. Administrar El Tiempo

En un día todos tenemos las mismas oportunidades de tiempo, 24 horas. La forma en que planificamos y estructuramos nuestro tiempo nos ayudaría a que todo se pueda cumplir dentro del tiempo solicitado. Cuántos de nosotros hemos en alguna ocasión deseado tener más tiempo para entregar algún trabajo importante y en cuántas otras nos sentimos tan agobiados, con tantas responsabilidades que el tiempo no nos alcanza.

En la situación de un departamento de noticias las cosas son un poco diferentes porque aquí la administración del tiempo en función del trabajo se

hace un poco difícil. Primero que se tienen horarios largos y segundo, que depende de la frecuencia con que aparezca la noticia.

La administración del tiempo debe ser utilizada en: Programar lo básico, dormir, comer, asearse, ejercitarse y descansar.

- Programar el tiempo para tener tiempo de calidad con sus hijos, pareja, familia y amigos.

- Eliminar las interrupciones, planear cuidadosamente lo planificable, analizar su rutina de trabajo y ubicar los cuellos de botella y cómo los puede eliminar o por lo menos disminuir.

2. Organice

Cuando sabemos dónde están las cosas nos facilita la buena consecución de nuestra tarea; esto elimina bastante la posibilidad de enfrentar el estrés si diariamente se organiza.

Para el personal operativo del Departamento de Noticias, entiéndase camarógrafos, redactores, técnicos, reporteros, el organizarse no sería tan

elaborado como para un personal administrativo, pero se puede hacer.

Las condiciones en que se labora dentro del departamento de noticias no permite el organizar mucho las cosas, porque las noticias vienen y van, pero creemos que se puede hacer algunas cosas.

Cuando se tiene un tiempo libre, en espera de la noticia, los camarógrafos pueden revisar sus equipos, verificar si tienen cintas preparadas para las posibles grabaciones.

De igual forma el personal administrativo puede cumplir con este aspecto, organizando su lugar de trabajo, su escritorio, teniendo a mano todo lo que va a necesitar para hacer su trabajo.

- Llegar más temprano para organizarse mejor antes de empezar su día, es una buena técnica para ahorrar tiempo y no acumular estrés.

- No permitir la acumulación de trabajo, escribir lo que debe hacer, colocarlo en orden prioritario y tratar de seguirlo pues de no hacerlo se acumula el trabajo y estrés.

3. Coma Una Dieta Saludable

Una dieta saludable es la base fundamental para una vida sana, incluyendo el enfrentarse al estrés.

Cuando estamos bajo mucha presión o estrés nos provoca comer cosas que en muchas ocasiones no nos ayudan a calmarlo y si afectan nuestra salud.

El trabajo de buscar la noticia es un trabajo sin horario, se come a deshora y se come lo que se puede; patrones alimenticios como éstos conllevan a problemas físicos las cuales pueden degenerar en una baja productividad o una productividad nula.

Debemos llevar un sistema de alimentación adecuado, complementado con vitaminas tales como la B y C las cuales nos mantienen alerta y protegidos de síntomas tales como confusión, depresión y otros. Coma alimentos ricos en vitaminas B, tales como pollo, huevos, lácteos, vegetales verdes y cereales. Libérese de la cafeína y otros estimulantes; la cafeína pone nervioso y crea adicción. Algunos de los encuestados dentro del departamento de noticias reconocen que su trabajo ha sido el causante de sus nuevos hábitos alimenticios básicamente el comer a deshora.

4. Mantenga Una Rutina de Ejercicios.

Para muchos el hacer ejercicios es sólo para mantener u obtener la estética corporal periódica. Pero eso no es todo, el ejercicio ayuda a eliminar el estrés. Al dedicar como mínimo 30 minutos al día, aunque no pareciera es de gran ayuda. Los estudios indican que el ejercicio reduce la ansiedad, depresión y hostilidad asociada con los niveles altos de estrés.

Hay muchas maneras de reducir el estrés diario:

a) Tome recesos:

Cuando su trabajo se vuelve estresante deténgase, de ser posible, camine por el departamento, oiga música, cierre los ojos e incline la cabeza hacia atrás y respire profundo. Otra forma es realizar ejercicios de estiramiento sentado en su silla o de pie en su propia oficina.

b) Tenga Una Rutina de Ejercicios

Para lograr mejores resultados en la búsqueda del control y reducción del estrés, es bueno y recomendable que programe ejercicios por lo menos tres veces a la semana. Elija un ejercicio que le guste y en el cual se sienta cómodo.

Pero no se ejercite de manera estresante, el hacer mucho y de forma inadecuada no ayuda, nos agota y hasta apodemos lastimarnos.

5. Elija Colores Tranquilizantes.

Importantes estudios han demostrado que los colores tienen un efecto significativo en los niveles de estrés. Por ejemplo.

- El color negro es el menos estimulante para el cuerpo.
- El azul puede elevar el ánimo
- El café tiende a ser calmante.
- El verde puede incrementar el estrés.
- El rosa tiene efectos tranquilizantes

- El rojo, es un estimulante y que despierta
- El amarillo puede reducir el aburrimiento. (Neal, 1993.)

Como recordarán, en la observación realizada por nosotros, describimos los colores que eran parte de la decoración del departamento de noticias; el techo pintado de azul oscuro, las paredes en celeste, los anaqueles y escritorios modulares en gris y el mobiliario y accesorios en negro. Colores estos bastantes sobrios y algo deprimentes. Es cierto que dentro del Departamento de Noticias las cosas pasan tan rápido y existe un constante ir y venir que las personas muy poco se detendrían a ver el color; pues no es cierto. Durante mi observación pregunté qué opinaban del color y muchos sólo respondieron con un gesto como diciendo qué podemos hacer y algunos pocos sí expresaron que no les agradaba.

La información científica obtenida a través de pruebas realizadas, demostraron que los diversos colores crean reacción sobre el humor, la presión de la sangre, los niveles de oxígeno, la conductividad eléctrica de la piel, el comportamiento, niveles de agresividad y hostilidad. Recordemos que todos reaccionamos de forma diferente a diferentes cosas.

Es recomendable rodearse de cosas agradables, que le ayuden a estar más alerta y pendiente de su trabajo y a la vez que le provean de un ambiente

tranquilo y sin sobresaltos.

6. Ore y Pida Ayuda

Cuando nos sentimos agobiados por las presiones del trabajo, por lógica, no asimilamos bien la información que se nos da, estamos propensos a cometer errores y a sufrir accidentes y somos muy poco productivos.

Algunas personas no se atreven a pedir ayuda, pero sí oran y eso es pedir ayuda. Hay que localizar la fuente de estrés y darle término. Si su estrés es laboral, pida orientación a superiores, compañeros, busque alternativas. Si los problemas son financieros busque personal profesional que pueda ayudarle. Si sus problemas no son variados pida ayuda a El, sea sincero y directo El lo oirá y le indicará el camino.

Hemos querido proporcionar términos muy generales sobre cómo manejar su estrés, así como lo hicimos en capítulos anteriores, pues consideramos que son de gran ayuda. El libro "52 Maneras de Reducir en tu Vida el Estrés" de Connie Neal se listan 52 formas de controlar su estrés. Le mencionamos

algunos que también pueden servir de mucho:

- Enfrente los problemas con actitud positiva
- Descanse lo suficiente
- Medite en los casos que no cambian
- Reduzca las preocupaciones
- Identifique y elimine los factores específicos de estrés.
- Ría.

G. TÉCNICAS Y PAUTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Y EL INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD

Recordemos que una organización es productiva cuando es eficiente, eficaz y ha alcanzado cada una de sus metas; el recurso humano es parte importante de ese proceso.

La labor de los gerentes eficientes consiste en estructurar el trabajo de sus subordinados además debe mostrar interés por el bienestar de sus empleados y los anima a participar en las decisiones que les concierne.

El peso del mejoramiento de la productividad es uno y compartido, entre la administración (organización) y el recurso humano, llevando la mayor parte la administración.

Estamos de acuerdo que si la administración no da las herramientas adecuadas y los agentes motivadores, el recurso humano no laborará a su total capacidad.

La administración del Departamento de Noticias como la Administración General de R.P.C. Canal 4, podría implementar algunas técnicas de gerencia, las cuales pueden mejorar la productividad de cualquier organización.

a) Fijación De Metas

Toda organización debe tener bien claro hacia dónde va, qué necesita, qué recursos debe utilizar y cómo obtener lo mejor de ellos; ésto se logra estableciendo metas.

La productividad está muy relacionada con la fijación de metas; ésto significa adquirir un compromiso, un comportamiento encaminado a la realización de metas y por consiguiente un impulso para mejorar el desempeño.

Cuando las metas son complejas o difíciles, por contradictorio que parezca, motivan, se convierte en un reto. Además de mejorar la productividad, la fijación de metas, le dan razones de ánimo.

¿Por qué es tan importante la fijación de metas? Es importante, porque con base a ellas podemos corregir nuestro rumbo y motivarnos con los logros alcanzados.

b) Gerencia De Participación

La gerencia de participación, consiste en que la administración debe tener sus propios objetivos y metas, que por supuesto deben ir acorde a las de su personal.

La mejor forma de garantizar el cumplimiento de las metas es por medio de la participación de los interesados.

Cuando todos somos responsables de la buena consecución de una tarea, procuramos hacerlo bien.

Esta gerencia de participación debe estar basada sobre ciertas condiciones como lo son: Deseo, oportunidad, habilidad, objetivos claros, apoyo de la gerencia, capacitación, seguimiento, ayuda al personal y apoyo continuo (Nash, 1988)

En el Departamento de Noticias de R.P.C. A pesar que el 100% de los empleados encuestados se sienten parte de la Organización, todavía hay un grupo que siente que la organización decide sobre su trabajo sin tomarlos en cuenta.

Hemos visto dos técnicas que puede usar la administración para mejorar

su productividad, pero de las dos técnicas, la que más nos puede garantizar el mejoramiento de la productividad es la fijación de metas, mientras se fijen metas concretas y claramente expresadas nada más hará falta.

El proceso productivo es uno continuo que requiere variedad para evitar el estancamiento y la fatiga. La baja productividad es un asunto de todos, pero siempre se le ha atribuido esta situación al personal operativo.

Aunque la tecnología y el capital influyen, una mejor utilización de los recursos humanos ofrece excelentes oportunidades para mejorar la eficiencia de la organización.

Pero debemos ser sumamente prácticos y realistas. Un mejor manejo de la fuerza laboral, puede realizarse desde el proceso de búsqueda y selección del mismo.

a) Selección

El primer paso en la ubicación del personal correcto es la selección. Este proceso es delicado, la persona que se encarga de la selección del personal debe

ver más allá de lo que está en papel (Currículum Vitae)

Dos pasos importantes de este proceso es la entrevista y la verificación de la información de su hoja de vida. Nosotros vamos aún más; la entrevista preliminar debe evaluar, no sólo cuál ha sido su experiencia relevante con respecto a la posición para lo que ha sido considerada sino que debe evaluar los intereses del candidato, su ambiente familiar, que opina de él y de sus logros.

El candidato debe pasar por una entrevista técnica, la cual evaluará sus conocimientos, técnicas y teorías de la posición, esta entrevista debe ser realizada por alguien que posea experiencia en la materia y aún mejor si ha realizado la posición.

Al candidato se le deben verificar sus referencias, comprobar con sus jefes inmediatos sus fortalezas y debilidades. No tienen idea la cantidad de personas que se ven bien en papel y por una mala referencia puede ser el no considerado.

Algo que no está de más, pero que a la vez es opcional es la colocación de pruebas psicológicas las cuales sólo dan una guía de la personalidad del candidato, pero no son la parte determinante del proceso.

Si la organización no tiene el personal capacitado para realizar este

proceso, puede y debe solicitar o contratar a un grupo de Consultoría para llevar a cabo el proceso completo de búsqueda y selección del personal.

b) Capacitación

La capacitación es un medio muy poderoso para mejorar la productividad. La capacitación continua permite reorientar al personal hacia las metas de la organización, motiva el desempeño, pues el empleado siente que está siendo tomado en cuenta, además nos permite alimentar los concomimientos muchas veces tecnológicos de los empleados y la información de los puestos.

Esta capacitación debe ser interactiva y enriquecedora, por medio de la participación de los instruidos y por expositores externo a la empresa.

En la encuesta por nosotros colocadas al personal del Departamento de Noticias, encontramos que dentro de las cosas que podía hacer la empresa para mejorar la productividad era el que se aumentara la capacitación, a todo personal del departamento.

d) Evaluación Del Desempeño

La Evaluación del Desempeño es una tarea efectiva y un tanto difícil para mejorar la productividad. Es un tema con un alto grado de conflicto, pues no todos responden bien a la evaluación de su desempeño.

No existe un instrumento preciso ni único para medir el desempeño y cualquiera que se utilice siempre tendrá problemas de confiabilidad.

El Departamento de Noticias de R.P.C. no cuenta con un instrumento formal para evaluar el desempeño, ellos miden la productividad de su personal de campo (reporteros) con el sólo hecho de que traigan alguna de la noticia asignada en el día, repitiendo las palabras de la Coordinadora de Asignaciones Alexandra Ciniglio de Henríquez: "Es más importante la calidad que la cantidad".

Creemos sumamente importante que existe por lo menos dos instrumentos de evaluación del desempeño, uno para el personal administrativo y otro para el personal operativo (redactores, editores, reporteros, camarógrafos...)

Uno de los instrumentos puede consistir en registrar las asignaciones

(distribución de noticias) de cada reportero y cuando se lleve el cassette con la noticia que firme al lado, conjuntamente con su camarógrafo, esto con respecto a las noticias programadas; para las que salen a medida que pasa el día se pueden registrar en renglones adicionales.

Para el personal administrativo el aspecto delicado es que su trabajo es rutinario, pero se puede elaborar uno basándonos en la descripción de puesto de cada uno de ellos. Si no existe un manual de descripción de puestos sería adecuado confeccionarlo.

Existen otros métodos que se pueden aplicar, tal como el "Método de valoración de Puntos y Factores". Este método consiste en un desarrollo sistemático de actividades secuenciales, cuyo propósito es analizar y determinar el valor relativo de un puesto con respecto a los otros puestos existentes dentro del departamento de noticias.

c) Remuneración

La remuneración, una de las técnicas más poderosas para lograr la productividad de un departamento; la remuneración debe o puede ir

acompañada de incentivos.

Un alto porcentaje de los encuestados (80%) expresaron que les gustaría que la empresa los motivarán mejorándole el salario, sienten que sería de gran ayuda para mejorar su productividad y manejar su estrés.

Las personas producen más cuando creen que la remuneración depende de su empeño individual. La empresa debe dar a conocer sus intenciones de implementar incentivos.

1. Las encuestas realizadas dieron las siguientes conclusiones:

- a) Los empleados que laboran más horas de lo establecido por ley (40 horas), sufren con más frecuencia de estrés.
- b) Las personas que laboran dentro de un horario común de trabajo afirman que existe estrés en su lugar de trabajo
- c) Las personas que permanecen todo el tiempo dentro del departamento de Noticias perciben más estrés que los que trabajan en la calle (reporteros, camarógrafos).
- d) La falta de tiempo, el mismo trabajo, las relaciones con los compañeros y la falta de material son las situaciones generadoras de estrés interno de más frecuencia
- e) Los problemas económicos, familiares y personales y el tráfico vehicular

son las situaciones externas más generadoras de estrés.

- f) Los empleados del departamento de Noticias de Cana 4 sólo reciben retroalimentación cuando su desempeño no es satisfactorio.
- g) Los empleados del departamento de Noticias presentaron un nivel moderado de crisis de vida basado en el estrés recibido.
- h) El factor más predominante en el nivel de estrés es el nivel financiero.
- i) Que el nivel financiero está basado en que el 59% del personal no se considera bien remunerado.
- j) La mitad del personal del Departamento de Noticias de Canal 4, ve afectada su productividad por motivo del factor financiero y del puesto que ocupa.

- k) Los indicadores de estrés en el rango físico más frecuente son: El sentirse desorientado o abrumado, con trastornos digestivos, dolores de cabeza, e impaciente.
- l) La falta de materiales y equipo adecuado dentro del Departamento afecta la productividad de su personal.
- m) Que el mejoramiento de la productividad y el control del estrés es tarea de ambos tanto de la administración como de ellos.

2. Dentro de este estudio se llevó a cabo entrevistas y se realizó una observación al Departamento de Noticias; ambos instrumentos de investigación dieron las siguientes conclusiones:

- a) El Departamento de Noticias de Canal 4, no cuenta con un instrumento técnicamente desarrollado para medir la productividad.

- b) Que el estrés existente dentro del Departamento es bueno, porque los hace producir y no estancarse.
- c) Que los empelados del Departamento de Noticias de Canal 4, a largo plazo van sintiendo en forma negativa, personal y fisica los efectos del estrés existentes.
- d) El personal del Departamento de Noticias Canal 4, le agrada el trabajo que realiza.
- e) Es necesaria la contratación de más personal.
- f) Las personas que conforman el personal de noticias poseen una gran capacidad para adaptarse a las diferentes situaciones que se presenten dentro del departamento.

- g) El personal de noticias trata de organizarse y apoyarse mutuamente para poder realizar su trabajo.
- h) Que dependiendo de las necesidades existentes, cada empleado realiza más funciones para las que fue contratado (personal operativo)
- i) El personal del Departamento de Noticias ha encontrado los medios para manejar su estrés y que no le afecte su productividad.
- j) Las asignaciones (noticias) se adjudican según la capacidad de control que tenga el reportero dependiendo de la habilidad que demuestre, lo que se convierte en una especialidad.
- k) Que el Departamento de Noticias está conformado por profesionales de alta calidad.

RECOMENDACIONES

1. A la Administración:

- a) Realizar reuniones periódicas con el personal para conocer sus necesidades.
- b) Evaluar la descripción de puestos existentes para verificar su concordancia con las funciones reales y personales
- c) Elaborar un manual de descripción de puestos de no existir éste.
- d) Crear un sistema basado en las funciones, responsabilidades, capacidad o habilidades que sirva para medir la productividad del personal
- e) Diseñar sistemas de compensaciones, bonificaciones y beneficios adicionales para todo el personal.
- f) Que los resultados de la medición de la productividad sean de conocimiento de los encuestados.

- g) Mejorar aún más las instalaciones del departamento, más equipo técnico, computadoras y cambiar el color de la pintura del mismo, los cuales no motivan al personal según los estudios existentes.
- h) Procurar la compra de más vehículos para facilitar el cumplimiento de las tareas del personal de noticias.
- i) Hacer una revisión de su escala salarial, para comprobar si se basa en las funciones del puesto.
- j) Solicitar asesoría a las Compañías Consultoras especializadas en el análisis de las condiciones de la organización
- k) Realizar talleres periódicos en los cuales se pueda proporcionar técnicas para que el personal aprenda a canalizar su estrés en beneficio propio y por consiguiente de la empresa.

- l) Crear un buzón de sugerencias que ayude a la administración a conocer mejor a sus empleados.

2. Al Personal:

- a) Continuar con las técnicas utilizadas para el control y dominio del estrés percibido.
- b) Solicitar orientación por diferentes vías para ampliar sus conocimientos en el manejo de estrés, para prevenir su futuras consecuencias en lo físico y laboral.
- c) Mantener una comunicación amplia, abierta y en el momento oportuno con la administración para exponer sus inquietudes y buscar pronta solución.

BIBLIOGRAFÍA

ARAUJO MEDINA , C., 1980, El Rol del Periodista. Editores Asociados. España.

BAIN, D., 1987, Productividad. La Solución a los problemas de la Empresas Editorial Mc. Graw-Hill. México.

BLANCHARD, K. H., 1970, Administración y el Comportamiento.

CASTILLO DE MIRANDA, N., 1990, Elaboración de los trabajos de Graduación. 2da edición, Editorial La Antigua, Panamá.

CERÓN GRADOS, M. A., 1996 Producción de 0 a 100. Editorial Grijalbo, S.A. de C.V., México, 11 pág.

CORNEJO, M. A., 1996, Excelencia Directiva para lograr la Productividad. 11va. Edición. Editorial Grad, S.A. de C.V. México, 193 págs.

CHIAVENATO, I., 1983, Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw- Hill. México, 586 págs.

DAVIS, K., y Newstrom J., 1983, El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional, 8va. edición, Editora Mc Graw-Hill México, 743 págs.

DESSLER, G., 1991, Administración de Personal. Traducido al español por Marco Antonio Malfavón Martínez, 4ta. edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 812 págs.

EVERETT E. A. Jr. y Ebert, R., 1985, Administración de la Producción y las Operaciones. Conceptos, Modelos y Comportamiento Humano: Editorial Prentice Hall, Bogotá,

GARFIELD, C. A., 1992, Stress and Survival. The Emotional Realities of life- threatening illness, Saint Louis: C.V. mosby. U.S.A.

MANGANELLI, R. L. y Klein, M., 1995 **Cómo Hacer Reingeniería.** 3ra reimpresión, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 349 págs.

MC GREGOR, D., 1995, El Lado Humano de las Organizaciones, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, 243 págs.

NEAL, C., 1995, 52 Maneras de Reducir el estrés en su Vida. Editorial Caribe, Estados Unidos, 152 págs.

NELSON, B., 1996. 1001 Formas de Recompensar a los Empleados, Grupo Editorial Norma, Barcelona, 144 págs.

NUTTIN, J., 1992, Teoría de la Motivación Humana.. De la Necesidad del Proyecto de Acción, Paidós, España.

REYES, PONCE , A., 1980, Administración de Empresas. Teoría y Práctica 2da. Parte, 16 ta. edición, Editorial Limusa, México, 245 págs.

ROBBINS, S. P., 1993, Comportamiento Organizacional. Controversias y Aplicaciones. Traducido por Mascaró Sacristán Pilar. 6 ta. Edición Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A., México, 780 págs.

SORIA , V., 1985, Relaciones Humanas. Teorías y Casos y Comportamiento en las Organizaciones, 2da. edición, Editorial Limusa, México.

STRAUSS , G., 1989, Personal . Problemas Humanos de la Administración Editorial Prentice Hall, México.

STONER , J. A. F. y Wankel, Ch., 1989, Administración. Traducido por Rosa María Rosas Sánchez, 3ra. edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 826 págs.

VESTER, F., 1978, El Fenómeno Stress. Traducido por Juan Godo Costa. Editorial Plaza y Janes. Barcelona.

WASMUTH , W. J., 1970, Human Resource Administration. Problems of Growth and Changes , Houghton Mifflin, Boston

WERTHER,, W. B., y Davis, K., 1992, Administración de Personal y Recursos Humanos, 3ra. edición, Editorial Mc. Graw-Hill,México, 395 págs.

TESIS

CASTILLO, L. Factores que Influyen en las Condiciones de Stress del Personal de Enfermería. Universidad de Panamá. Panamá, Panamá. 85 págs.

GONZALEZ SCARTIN, E. Las Empresas Televisoras en Panamá y su Administración. Universidad de Panamá. Panamá, Panamá.

HAYER JAEN, C. J. Administración de Personal de una Empresa Televisora. Universidad de Panamá. Panamá, Panamá. 85 págs.

ANEXOS

**PERSONAL DE NOTICIAS DE TELEVISION
CANAL 4**

REPORTEROS Y REDACTORES:

Lucas Alemán
Alvaro Alvarado
Alexandra Ciniglio
Alexander Calderón
Ilka González
Abdiel Gutierrez
Luis Polo Roa
Vicenta Herrera
Jahiro Polo
Maria Elena Barrios
Mara Rivera
Marisol Atencio
René Rizcalla
Celiano Fonseca
José L. Jiménez
Daniel Alonso
Ana Mero
Lissette Condassin
José Garibaldi
Jaime Gil Herrera
Maritza Muñoz

CAMAROGRAFOS:

Héctor Ramírez
José Casís
Luis Casís
José Camargo
Rolando Aizpú
Manuel Alba

Samuel Valdelamar
Oscar Madrid
Juan Burgos
José Pineda
Diógenes Mena Hijo

EDITORES:

Javier De León
Manuel Santamaría
Julio Morales

José Luis Rodríguez
Tivisay Che
Carlos Samudio
Juan Herrera
Miguel Lasso
José Mendoza
Dagoberto Espada

ENTERATE:

Madelaine L. Eisenmann
Ivan Donoso
Marisela Moreno
Manuel De León
Kadia Mendoza

ASISTENTE ADMINISTRATIVA:

Lila Muñoz

SECRETARIAS:

Velkys Francis
Yasmin Quesada

PERIODISTAS DE RADIO

Carlos Somoza

Gisela Vergara

Mara Ruiz

Yaciveth Jiménez

Ruben Castrejo

José Cortes

Héctor Montero

Felix Souto

Dorcas De La Rosa

Elizabeth Alveo

Franklín Caballero

Michelle Simpson

SECRETARIA:

Dora Vásquez

.SIGNACIONES 23 DE ABRIL DE 1997....

ALVARO ALVARADO - ROLANDO AIZPU

A LAS 10:00 A.M. EN EL PARTIDO ARNULFISTA SUPUESTAMENTE HAY UNA
REUNION EN TRE DEMOCRACIA CRISTIANA Y ARNULFISTAS...LOS PDC NO VAN A
R....PARECE QUE VA A HABER UN ALTO EN LAS CONVERSACIONES HASTA QUE
O SE DE UNA CONVERSACION ENTRE MIREYA Y RUBEN AROSEMENA....TAMBIEN
REGUIRLA LA PISTA A LO DE QUE ENDARA ES UN NON GRATO EN EL
DC....TAMBIEN CONSEGUIR A ALGUIEN DEL MOLIRENA.
ENTREVISTAR A MARIO GALINDO...SUPUESTAMENTE DEBE ENCARGARSE DE LAS
LECCIONES DEL MOLIRENA....TAMBIEN ENTREVISTALO SOBRE LA PROPUESTA DE
AC.

ALEXANDER CALDERON - HECTOR RAMIREZ

noticia sobre precaristas.....
pasar por comisiones de la asamblea legislativa....

ARISOL ATENCIO- JOSE PINEDA

Hacer una nota sobre la amnistia disimulada...que te hable Yadir
onzales, un legislador de oposicion que este a favor tambien y algun
ivilista...

Nota sobre el paso elevado de San Miguelito...cuando estara
isto....

10:00 a.m. Cobertura del Dia del idioma...Instituto Episcopal San
ristobal...Puedes preguntar sobre la propuesta de Garcia Marquez de
eliminar las h y unificar la j y la g.

LKA GONZALES - JOSE CAMARGO

9:00 a.m. Conferencia de Prensa del Embajador del Peru...

CONSEGUIR A ALGUN PRD PARA QUE COMENTE LA ruptura de las
onversaciones entre el pdc y el arnulfismo....

2:00 p.m. filmacion en exteriores.....zona del canal

SAHIRO POLO - JUAN BURGOS

8:00 A.M. conf. de prensa de la procuradora de la administracion....

Policia de Bicicletas....

Entierro de policia que murio en accidente....Mediodia...Iglesia de
edregal....

Policivas

ANUEL ALBA

Sacatilla Financomer...

3:00 A.M. Visita a la Carcel Publica de la Chorrera.....

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS

Estimado Encuestado :

Estamos realizando un estudio que servirá para la elaboración de nuestra Tesis de Maestría acerca de la Productividad en un Departamento de Noticias y cómo el estrés puede influir en el desempeño del personal y a la vez, confeccionar una Propuesta para el Mejoramiento de la Productividad del Recurso Humano que labora en el Departamento de Noticias de R.P.C. Canal 4.

Solicitamos su colaboración para que nos dé respuesta a una serie de preguntas, que no le tomará mucho tiempo y nos beneficiará a todos. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. Lea cuidadosamente las preguntas, utilice tinta y letra de imprenta o legible.

Muchas gracias por su colaboración.

Lic. Olga Josefina Madrigal

Panamá, 30 de abril de 1997

Nota: Favor entregar las encuestas a la Sra. Velkys Francis en la Recepción

ENCUESTA GENERAL

Lea cuidadosamente las preguntas y anote sus respuestas mediante un gancho, una equis o con letra legible donde haya renglones para llenar, utilice tinta.

1. ¿ Usted se siente parte de la Organización? Si ☐ No ☐
2. Sexo: M ☐ F ☐ Puesto o Cargo: _____
3. Años de Servicio: _____
4. ¿Conoce el término estrés? Si ☐ No ☐ No me interesa ☐
5. ¿Cree usted que sufre de estrés?
Siempre ☐ Nunca ☐ En algunas ocasiones ☐
6. ¿Cuántas horas por semana normalmente labora?
32 hrs ☐ 64hrs ☐ 40hrs ☐ más horas ☐ menos horas ☐
7. ¿ Hay mucha presión (estrés) en su Trabajo? Si ☐ No ☐
Si su respuesta es afirmativa díganos cuáles son esas presiones:

8. ¿Considera usted que está bien remunerado? Si ☐ No ☐
9. Mencione algunas situaciones que le causen estrés dentro de su Trabajo.

10. ¿ La ubicación de la empresa le inquieta o le preocupa?
Si ☐ No ☐ Me es indiferente ☐

11. Mencione algunas situaciones que le causen estrés fuera del trabajo.

12. ¿ Qué situaciones cree usted que afectan la productividad dentro del Departamento de Noticias?

13. ¿ De qué forma usted se ayuda para manejar el estrés que se produce en su trabajo?

14. ¿ Considera que sus problemas tanto laborales como personales afectan su productividad, su desempeño dentro de su trabajo.

Si ☐ No ☐

¿En qué forma?:

- 15.¿ Alguna vez ha tenido problemas con sus compañeros de trabajo?

Si ☐ No ☐

- 16.¿ La Mayoría de estos problemas de que índole fueron?:

Profesionales ☐ Personales ☐

17. ¿ Qué podría hacer la empresa para ayudarle a manejar el estrés?

18. ¿ Que podría hacer la empresa para mejorar su Productividad?

19. ¿ De quién depende que la Productividad mejore?

Ud. _____ Compañeros _____ Jefe _____ Todos _____

CONDICIONES LABORABLES DE ESTRES

Frecuentemente hay condiciones de todos los días en el trabajo las cuales encontramos estresantes. En los puntos abajo, indique que tan seguido estas fuentes de estrés son ciertas para usted, encerrando en círculo el número apropiado.

- | | |
|---|-----------|
| 1. Estoy inseguro de qué es lo que se espera de mí | 1 2 3 4 5 |
| 2. Otros no están claros acerca de mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 3. Tengo diferencias de opinión con mis superiores | 1 2 3 4 5 |
| 4. La demanda de tiempo para mis trabajos están en conflicto unos con otros. | 1 2 3 4 5 |
| 5. La administración espera que interrumpa mi trabajo por nuevas prioridades. | 1 2 3 4 5 |
| 6. Existen conflictos entre mi departamento y otros con quien debo trabajar. | 1 2 3 4 5 |
| 7. Sólo recibo retroalimentación cuando mi desempeño no es satisfactorio. | 1 2 3 4 5 |
| 8. Soy precavido acerca de qué voy a decir en las reuniones | 1 2 3 4 5 |
| 9. No tengo suficiente trabajo que hacer | 1 2 3 4 5 |
| 10. Me siento sobre calificado para el trabajo que actualmente realizo. | 1 2 3 4 5 |
| 11. Me siento descalificado. | 1 2 3 4 5 |
| 12. Las personas con quien trabajo de cerca, están especializados en áreas diferentes a la mía. | 1 2 3 4 5 |
| 13. Tengo que ir a otros departamentos para poder realizar mi trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| 14. Tengo conflicto con las personas con quien trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 15. Los cambios que me afectan son hechos sin mi participación. | 1 2 3 4 5 |

SU NIVEL DE ESTRES.

El siguiente instrumento fue desarrollado por los directores Thomas Holmes y Richard Rahe y es conocido como el Social Readjustment Rating Scale. El mismo mide el impacto que tienen los cambios sociales en los individuos. Lea cada evento y circule el valor numérico que corresponda al cambio que ha sido parte de su vida en los últimos doce (12) meses.

Recuerde que una situación estresante puede ser negativa o positiva o ambas.

<u>Personal</u>	<u>Valor</u>
1. Enfermedad o Lesión Física	53
2. Logro Personal Sobresaliente	28
3. Revisión de Hábitos Personales	24
4. Cambios en la Recreación	19
5. Cambios en las Actividades de la Iglesia	19
6. Cambios en los hábitos de dormir	15
7. Cambios en los hábitos de comer	15
8. Vacaciones	13
9. Navidades	12
<u>Familiar</u>	
10. Muerte del Cónyuge	100
11. Divorcio	73
12. Separación Conyugal	65
13. Muerte de un familiar cercano	63
14. Casamiento	50
15. Reconciliación Conyugal	45
16. Cambios en la salud de un familiar	44
17. Embarazo	40
18. Una nueva adición a la familia	39
19. Cambios en la cantidad de discusiones con el Cónyuge	35
20. Mudanza de los hijos fuera de casa	29
21. Conflicto con los suegros	29

	<u>Valor</u>
22. Conyuge Comienza o Deja de Trabajar	26
23. Cambio en el número de reuniones familiares	15
<u>Financiero</u>	
24. Cambios en la Situación Financiera	38
25. Hipoteca arriba de B/. 10,000.00	31
26. Anulación de Hipotecas o Préstamo	30
27. Hipotecas o Préstamos por debajo de B/. 10,000.00	17
<u>Social</u>	
28. Encarcelamiento Penal	63
29. Dificultades Sexuales	39
30. La muerte de un amigo cercano	37
31. Comienzo o término de Estudios Académicos	26
32. Cambios en las condiciones de vivienda	25
33. Cambios de escuela	20
34. Cambio de residencia	20
35. Cambios en las actividades sociales	18
36. Violaciones menores de la ley (boleta)	11
<u>Laboral</u>	
37. Despido del Trabajo	47
38. Jubilación o Retiro	45
39. Reajuste en el Negocio	39
40. Cambio de carrera	36
41. Cambios de Responsabilidades en el Trabajo	29
42. Problemas con el Jefe	23
43. Cambios en las condiciones y horas de trabajo	20

INDICADORES DE TENSION

El estrés crónico o excesivo puede producir cambios psicológicos y fisiológicos llamados tensión. La lista de abajo identifica muchos de los síntomas de la tensión.

Por favor asigne un valor para describir la frecuencia como usted experimenta estos síntomas, dándole respuesta como sigue:

- 3 - USUALMENTE
- 2 - ALGUNAS VECES
- 1 - RARA VEZ
- 0 - NUNCA

- Sentirse desorientado o abrumado.
- Trastornos digestivos y dolores de cabeza
- Aumento en el fumar.
- Beber mucho.
- Preocupado, Distruido.
- Depresión.
- Sudoroso y manos temblorosas.
- Comer en exceso
- Nervioso, ansioso o tenso
- Endurecimiento de los músculos de la mandíbula.
- Pensamiento obsesivo y preocupante.
- Perder el interés en el sexo.
- Pérdida del apetito.
- Falta de aire.
- Insomnio.
- Indeciso.
- Preocupado por vuestra salud.
- Dificultad para levantarse.
- Fatiga, letargo
- Crear conflictos innecesarios.
- Irritabilidad.

- Aburrimiento.
- Dificultad en concentrarse.
- Impaciente.
- Dificultad en priorizar el Trabajo.
- Temeroso en cometer errores.
- Baja Productividad
- Evasión de la responsabilidad.
- Pensamientos suicidas.
- Furia mal encaminada.
- Decisiones impulsivas.
- Dificultad en la comunicación.
- Despreocupado o retirado.